تنمية الأداء الوظيفي والإداري

نزار عوني اللبدي



تنمية الأداء

الوظيفي والإداري



تنمية الأداء

الوظيفي والإداري

نزار عوني اللبدي

الطبعة الأولى

2015



- تنمية الأداء الوظيفي والإداري
- نزار عوني اللبدي

الطبعة الأولى 2015

منشورات:



المملكة الأردنية الهاشمية

عمان- شارع الملك حسين- مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس: 0096264647550

خلوي: 00962795265767

ص. ب: 712773 عمان 11171- الأردن

E-mail: dardjlah@ yahoo.com
www.dardjlah.com

* رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (81 / 1/ 2014)

Isbn: 9957-71-392-8

الفهرس

الفصل الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الدور الإداري في تنمية أداء المسار الوظيفي

الفصل الرابع: تنمية الأداء الإداري

المقدمة

تتعدد مفاهيم تنمية الأداء الوظيفي والإداري تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص؛ أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، ففي الوقت الذي قد يراها بعضهم أنها علم، يراها آخر أنها فن وممارسة، والفرق جوهري بين العلم والفن، فإن العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية. ولعلّ التعريف الذي جمع بين العلم والفن هو ما جاء في موسوعة العالم المعاصر-لاروس- وهو كما يلي: "تنمية العمل هو فن وعلم إدارة المؤسسة، ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة".

ولا تستلزم إدارة تنمية الأداء الوظيفي إلغاء الجوانب الإدارية الأخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة؛ بل قد يجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة لتأخذ شكلاً جديداً يمكننا تسميته بالإدارة بالقيم الإنسانية الفاضلة؛ لأن الإدارة بالقيم تتقوم بالعلم ثم الفن ثم الضمير والخلق العالي. لذلك فإنها في الوقت الذي تعمل بالرحمة والمحبة والاتحاد والتماسك الروحي وتحفز الإنسان لإنجاز الأدوار بقناعاته وإرادته، لا تنسى الحدود والضوابط العلمية القائمة على الحاجات والقدرات والتخطيطات لقيادة العمل إلى الأفضل، كما لا تهمل التجارب والاختبارات الإنسانية في الفعل ورد الفعل في ساعات الرضا والغضب والقوة والضعف لضمان السلامة في الإنجاز مع حصد جيد للأرباح أو تخفيض من مستوى الأزمات والخسائر.

ومن هنا قد نقول: إن تنمية الأداء الوظيفي والإداري أوسع مجالاً من غيرها، لأنها تضم تحت جناحيها إيجابيات سائر الطرق الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعته وبما يمليه عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل، من قبيل الشورى واحترام الرأي الآخر والتجاوب مع المشاعر الإنسانية النبيلة.[1]

ومن خلال الفصول الأربعة لهذا الكتاب:

- الفصل الأول: تقييم الأداء الوظيفي.
- الفصل الثاني: إدارة الأداء الوظيفي.
- الفصل الثالث: الدور الإداري في تنمية أداء المسار الوظيفي.
- الفصل الرابع: تنمية الأداء الإداري.

ستتمكن من:

1. تطوير الأداء الوظيفي والإداري.
2. فهم معنى تحسين الأداء والذي يعتبر من أهم مفاهيم العصر الحالي، لأن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استعمال الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستعمال أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، فقد بات يحكم على نجاح أي

---

(1) فاضل الصفار، قيادة المؤسسات في بيئتها وأهدافها، مجلة النبأ، العدد 59، تموز 2001، موقع إلكتروني: http://annabaa.org/nba59/muasisat.htm

مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لوظائفهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري.

3. تطوير مظاهر ضعف الأداء الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها مثل عدم إنهاء الوظائف في الوقت المحدد. والصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد. وعدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة. وفقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى الموظفين. وتجنب فقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات. وعدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.[1]

(1) عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، البوابة التعليمية، موقع إلكتروني:
http://forum.moe.gov.om/~moeoman/vb/showthread.php?p=1392665

الفصل الأول

تقييم الأداء الوظيفي

مقدمة في نظرية تقييم الأداء[1]

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة إبتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

ولا بد من مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للموظفين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة موظفي المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوعاً من الثقة لدى الموظفين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءهم لها.

وقد استعملت عملية قياس أداء الموظفين من قبل الحضارات القديمة أمثال الحضارة 'الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين' وصولاً إلى العصر الحديث، حيث نجد أن هناك من اهتم بهذه العملية بشكل واسع، وهي حركة الإدارة العلمية، حيث استعملت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استعمال الأساليب العلمية في الأداء.

(1) تقييم أداء العاملين، دراسة منشورة على شكل [DOC] من faculty.ksu.edu.sa/

وقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بهذه العملية، فحثت ودعت إلى ضرورة المزج ما بين المعاييرالموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

وصحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استعمال المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملية، وهذا ما أدى إلى أن العملية أصبحت تتضمن ثلاث عمليات فرعية:

1- قياس الأداء المحقق.

2- تحديد مستوى الأداء المنجز، ويطلق عليه التقييم أو التقرير.

3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء، ويطلق عليها التقييم.

عملية تقييم أداء الموظفين

تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالـة علـى هـذه العمليـة، وذلـك بكونها نظـام تقيـيم الكفـاءات أو نظـام تقـارير الكفـاءات، أونظـام تقريـر أداء الموظفين؛ وقد انعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية: فهناك من يعـدها عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هـدف معـين خططتـه المنظمـة سابقاً. ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصـائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولـة التعـرف علـى احتماليـة تكـرار نفـس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أوفكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط لقوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهـة الثانيـة وذلك لتحقق فعالية المنظمة.

والملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاطاً من الأهداف التي ترمـي إليهـا عمليـة التقييم. ويمكن أن نعرف العملية على أنها نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلـق بالمنظمـة والفـرد علـى حـد سواء.

أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للفئة المستهدفة

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي.

أهميتها على مستوى المنظمة:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.

2- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهميتها على مستوى المديرين:

1- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

أهميتها على مستوى الموظفين:

1- تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

عناصر نظام تقييم أداء الموظفين

باعتبار عملية تقييم الأداء نظاماً، فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية والتي تتمثل في:

تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

1- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها الموظف، أوالاستغناء عن الموظف وهذا في حالة أنه لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء. فعلى سبيل المثال: إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم

المعلومات للموظفين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار الموظفين بنتـائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكـون معلومـات التقيـيم ومعـاييره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى الموظفين.

تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ - متى تتم عملية التقييم؟

وغالباً ما تقوم المؤسسسات بهذه العملية في نهاية السنة، وهـذا في حقيقـة الأمر يمثل تهديداً لعملية التقييم، وذلك لضيق الوقت المخصص لهـذه العمليـة؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها فإن ذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذا في الواقع يأخذ مدة أطول من تلك تخصص لعماية التقييم في نهاية السنة.

معايير تقييم الأداء

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثـل معالجـة شـكاوى العمـلاء، إدارة الإجتماعـات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
- معايير صفات شخصـية: مثـل المبـادأة، الانتبـاه، دافعيـة عاليـة، والاتـزان الانفعالي...إلخ.

المبادئ الأساسية في استعمال المعايير:

1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعـايير وذلـك لتعـدد الأنشـطة الـتي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبرمعايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

3- صدق المعيار، والذي يعـني أن تكـون جميـع العوامـل المدرجـة في المعيـار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصـول إلى ذلـك من خلال دراسة وتحليل العمل.

4- ثبـات المقيـاس أو المعيـار، أي يجـب أن تكـون نتيجـة الأداء مـن خـلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

5- التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيـار لإظهـار الاختلافـات في مسـتويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

6- السهولة في استعمال المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال مـن قبـل المسؤول عن التقييم.

7- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

طرق تقييم الأداء

قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويُحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.

المقارنة الزوجية (بين موظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء؛ مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نِسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النِّسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء

وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.

1- هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها.

2- فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه والاطلاع على رأي الرئيس المباشرعليه.
- رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي.
- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.
- فمعظم الدراسات الحالية تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية، فذلك يعطي نوعاً من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم

1- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.

2- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.

3- إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.

4- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.

5- اتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

استعمال نتائج تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستعمال النتائج كأساس لهذه المهام، فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أومنح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب.

مشاكل عملية تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

1- المشاكل الذاتية : تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقيّم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيّم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقيّم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الإجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيّمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيّم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقيّم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيّم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أوالجنس أو الموطن.

2- **المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:**

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعاً من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.

أهمية تقييم الأداء ومجالات استعماله[1]

عُرفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري والقياس والتقييم.

وقد بدأت هذه العملية منذُ أن بدأ الإنسان يُفكر فيما حوله، ويُصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يُراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراته الخاصة.

وتوسع استعمال هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستعملوا عملية تقييم الأداء.

وقد مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة، واستهدفت من ورائها مُتابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.

وقد استعملت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز

---

(1) سوسن شاكر مجيد، أهمية تقييم الأداء ومجالات استخدامه (القسم الأول)، الحوار المتمدن، العدد 3754،10/ 6/ 2012، موقع إلكتروني:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=311202

إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم.

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف، فاستعملت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استعمال الأساليب العلمية في الأداء.

وقد عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنساناً أولاً ثم فرداً موظفاً ثانياً، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

وقد ظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الأداء منها:

1- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً.

2- نظام رسمي لقياس وتقييم أداء الموظفين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

3- محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، تحقيقاً لفاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.

ويتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة لأنه يحقق الفوائد التالية:

1- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين: وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.

2- إشعار الموظفين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

4- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

5- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

6- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

7- الرقابة على الرؤوساء: ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

8- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية: فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

9- يُزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.

10- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

مجالات استعمال وظيفة قياس وتقييم الأداء

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد: يبين التقييم درجة الكفاءة لدى الموظف الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

2- الاسترشاد بالتقييم عند النقل والترقية: يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنزيل الدرجة.

3- تحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية: يبين التقييم نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

4- الاسترشاد بالتقييم عند منح المكافآت: يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

5- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.

6- تحسين مستوى المشرفين.

7- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.

8- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية.

طرق تقييم الأداء، والقائمون عليها[1]

يقوم بعملية تقييم الأداء كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، وذلك لتقييم أداء المرؤوسين، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسئولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم.

كما يحتاج الأمر أيضًا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظفين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضًا إلى تحديد أسلوباستعمال نتائج التقييم للمنظمة.

فإذا كانت هذه الموضوعات ذات أهمية لتقييم الأداء، فإن مهمتنا هنا إعطاء تفصيلات عملية لهذه الأمور.

وتقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها، في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مباديء وممارسات علمية مستقرة.ومن أجل الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى

---

(1) محمد العطار، إدارة الموارد البشرية15،تقييم الأداء1،مفكرة الإسلام، موقع إلكتروني:
http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2011/04/25/122471.html

كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضًا للحكم علـى إمكانيـات النمـو والتقـدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.

يُستخلص من هذا التعريف، الخاصيتان التاليتان لعملية التقييم:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعمالـه مـن ناحيـة، وعلـى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجـاح الفـرد في وظيفتـه الحاليـة (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحـه وترقيتـه في المستقبل من ناحية أخرى.

التعريف الثاني: تقييم الأداء هـو العمليـة الـتي يـتم بموجبهـا تقـدير جهـود الموظفين بشـكل منصـف وعـادل، لتجـري مكافـأتهم بقـدر مـا يعملـون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يـتم بموجبهـا مقارنـة أدائهـم بهـا لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

أما هذا التعريف، فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1. عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي، ودون تحيـز على جهود الموظفين، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على مـا يعملـون وينتجون.
2. عملية التقييم تخضع لمعايير أداء، وأسس للمقارنة.

التعريف الثالث: عملية التقييم هي عملية دورية، تجمع بـين الـرئيس المباشـر ومرؤوسيه؛ حيث يتم فيها استعراض وتقيـيم النتـائج المحققـة، إضـافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.

ويبرز هذا التعريف الخصائص التالية:

1. عملية التقييم عملية دورية؛ حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك، أوأكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
2. تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم).
3. عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنميته الوظيفية (تدريبه، ترقيته، تطوير مساره الوظيفي).
4. عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه؛ مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

التعريف الرابع: عملية التقييم هي الصفة النظامية، أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة، ومكامن الضعف، في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

أما هذا التعريف، فيظهر الخاصيتين التاليتين:

1. عملية التقييم هي عملية إدارية، ذات طابع رسمي ونظامي.
2. عملية التقييم إيجابية، لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعًا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد، والمنظمة في آن واحد.

وبناءً على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء،

هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقًا وحاليًا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف، والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

من يقوم بتقييم الأداء؟

إدارة الموارد البشرية:

- تصميم نظام تقييم الأداء، والإشراف على تنفيذه، من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم.
- متابعة المديرين التنفيذين في عملية التقييم، وتدريبهم على هذا التقييم.
- الحصول على نتائج التقييم، وتحليلها، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون، وتصحيحه إن لزم الأمر.
- الاحتفاظ بالنتائج لاستعمالها في القرارات الإدارية المختلفة.

المدير التنفيذي:

- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين.
- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم.
- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

مشاكل أنظمة تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمكن تقسيم

مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم:

تعاني بعض المنظمات، من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:

1. عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
2. عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس، (مثل ممتاز وجيد ومتوسط وغير ذلك) في التمييز بين الموظفين.
4. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانيًا: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:

1. ميل المدير إلى التعميم، وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء، بنفس القيمة.
2. عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
3. عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسمًا إلى ممتاز وجيد جدًا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

4. التساهل، أو التشدد، أو التوسط؛ حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعًا من عدم الدقة.
5. التحيز الشخصي؛ حيث يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين، وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

عناصر نظام تقييم الأداء:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه، وهي كالآتي:

- تحديد الغرض.
- من المسئول.
- التوقيت.
- المعايير.
- الطريقة.
- الإخبار بالنتائج.
- استعمال النتائج.

الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستعمال أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها؛ وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستعمل هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي:

- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم؛ وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد؛ وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة، التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد؛ وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل، وقيمته النهائية.

ويلاحظ أن المنظمات، قد تركز على واحد أوأكثر من الأغراض السابقة، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.

فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للموظفين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار الموظفين بنتائج التقييم، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم، ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحها وتوصيلها إلى الموظفين محل التقييم، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.

أما إذا كان غرض التقييم، هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين،

وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء، لابـد أن تركـز على مهارات يجب توافرها، في أداء المرؤوسين.

وإذا كان غرض التقييم، هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت الـتي سـتمنح للموظفين، فإن معايير التقييم لابد أن تركـز علـى إنجـازات محـددة، مثـل كميـة الإنتاج، أو الجودة.

المسئول عن تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

1) الرئيس يقيّم مرؤوسيه.

2) المرؤوسون يقيِّمون رئيسهم.

3) الزملاء يقيِّمون بعضهم بعضاً.

4) مجموعة من المقيّمين يقومون بالتقييم.

الطريقة الأولى: وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقـة الأكثـر شيوعًا، وهي التي تتمشى مع مباديء الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالبًا من خلال قيـام الـرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم.

ويجب أن يلاحظ أن المسئولية الرئيسة في التقييم، هي للرئيس المباشـر وأن مسئولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم بعضاً، وفي التأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشـكل سليم، ولا يجب أن يعـني اشـتراك الـرئيس الأعلـى أن يقـوم الـرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم إلى أعلى.

الطريقة الثانية: وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك

المنظمـات، أو المواقـف الحرجـة، وذات الحساسـية العاليـة، فـبعض وحدات الجيش، والبوليس، والمستشفيات، والمهام الخاصة تتطلب قيـام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وتقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعة.

إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، وما زال يتم بشكل تجـريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل، ومـن أهـم مشـاكل هـذه الطريقـة أنهـا تناقض مباديء الإدارة، على الأخـص مبـدأ وحـدة الأمـر، وتسلسـل الرئاسـة مـن أعلـى لأسـفل، كمـا أن الرؤسـاء يحتجـون علـى قيـام المرؤوسين بذلك، وأيضًا يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم، ويعتبرون ذلك أمراً غير مناسب.

الطريقة الثالثة: وهي تقييم الزملاء، فهي مثل سابقتها نـادرة الاسـتعمال، وما زالت تحت التجريب، وهناك مخاطرة في اسـتعمالها علـى المسـتوى التنظيمي الأدنى؛ لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخـل العمـل، ويمكن في بعض الأحوال اسـتعمالها في المسـتويات الإداريـة، وبغـرض تحديد الاستعدادات القيادية والإداريـة المحتملـة، لـدى قـادة ومـديري المستقبل، ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاسـتقلالية، أن تستعمل هذه الطريقة.

الطريقة الرابعة: فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء، يقومون بوضـع تقيـيم مشترك من بينهم، لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفـترض أن الرؤساء على قـرب مـن كـل مـرؤوس، ولـديهم المعلومـات الكافيـة للتقييم، وهـو أمـر لـيس متـوافرًا بشـكل دائـم، ولـذلك تميـل بعـض المنظمات، إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم، كلٌّ على حدة، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلـك علـى إعطاء التقييم الشكل الفعال الذي يبعد عـن الفرديـة، وأنـه أمـر يمـس التنظيم كله، وليس رئيسًا واحدًا.

الطرق الأكثر شيوعاً في تقييم الأداء[1]

لو كانت هناك طريقة واحدة لتقييم الأداء تخلو من العيوب لكانت حياتنا أسهل بكثير، ولكن لا يوجد. فلم يتوصل أحد لابتكار طريقة تتصف بذلك، مع أن المحاولات مستمرة.

ويبدو أحياناً وكأن الطرق الجديدة والأكثر تعقيداً لتقييم الأداء أسوأ من تلك الطرق الأساسية لعملية التقييم! وبصرف النظر، فإن لكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، لذا، فإن السر يكمن في إدراك حدود النظام الذي نستعمله، والعمل في إطاره قدر الإمكان.

وسوف نتعرض هنا لثلاث من تلك الطرق الأكثر شيوعاً لتقييم ما تمتاز به كل واحدة منها، وتقديم بعض الإشارات لجعلها تعمل بفاعلية. فإذا كنت في موقع يؤهلك لتأسيس نظام إدارة أداء ما فسوف يعينك هذا في التوصل لقرار حول أية طريقة،أو توليفة من الطرق، ستكون ذات معنى بالنسبة لموقع العمل لديك. وإذا طلب منك تبني طريقة معينة، فلعلك تود تعزيز ذلك بأجزاء من طريقة أخرى.

وقبل أن ننظر في أنظمة تقييم الدرجات، وأنظمة تقييم المراتب، والأنظمة القائمة على تحديد الغايات، يجدر بنا أن نضع تعريفاً لمصطلح "تقدير الأداء".

---

(1) د. جلال القحطاني، ثلاث طرق لتقييم الأداء، مجموعة القحطاني للاستشارات الإدارية والتنمية البشرية والتطوير، موقع إلكتروني:

https://groups.google.com/forum/#!topicsearchin/qahtany/%D8%AB%D9%84%D8%A7%D8%AB$20%D8%B7%D8%B1%D9%82$20%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85$20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%7Csort:date/qahtany/CFwP1Xb9DI0

حيث أن تقدير الأداء هو: العملية التي يجري من خلالها تقييم وتقدير تأدية الفرد لعمله. وذلك بالإجابة على سؤال أساسي: (إلى أي مدى أجاد الموظف تأدية عمله خلال الفترة موضوع التقييم؟). وهذا يمثل جزءاً واحداً فقط من إدارة الأداء وليس العملية بأسرها. فإدارة الأداء تشمل كذلك التخطيط، تشخيص المشكلات، تعيين معوقات الأداء، والعمل على تطوير مستوى الأفراد. لماذا يعتبر هذا التمييز هاماً؟ لأن التقدير وحده لن يحول دون وقوع المشكلات.

فإن كنت تظن أن اجتماعات التقييم السنوية مع موظفيك سيتمخض عنها تطور ذو شأن فسوف تصاب بخيبة أمل.

معضلة تقدير الأداء الفردي:

يعيش غالبيتنا في ظل ثقافة فردية حيث نقدر ونحترم ونعجب ونكافئ الأفراد الذين يحققون إنجازات مميزة. عندما ينجح الأشخاص نشيد بهم، وعندما يخفقون ننحي باللائمة عليهم. إذ انطلاقاً من الثقافة الفردية، فإننا نلقي بمسؤولية النجاح أو الفشل على الفرد. فهل يشير هذا لناحية جيدة أو سيئة؟ لنترك الإجابة على هذا السؤال تتحدد فقط بجهود الفرد ومهاراته. فإذا كان الحال كذلك، فبوسعنا الشعور بالرضى إزاء تقييم الأداء الفردي، ومكافأة أو معاقبة كل موظف.

ومن ناحية ثانية، إذا كان ذلك يتحدد عن طريق الفرد بالإضافة لعوامل أخرى (الأشخاص، والموارد، والأنظمة)، فعلينا التمعن في العوامل الأخرى تلك إذا ما أردنا التطور. فأيهما الصحيح؟ يمكننا مناقشة نظرية إدارية للفصل في هذه المسألة. لكن دعنا نلجأ بدلاً من ذلك لخبرتنا الشخصية وحسن تقديرنا للأمور. تمعن في المواقف التالية: ينتقل أفضل لاعب كرة سلة في عصره، للّعب ضمن أسوأ فريق في الاتحاد.

ومع أنه يسجل أكثر من خمسين نقطة في كل مباراة، إلا أن الفريق يخسر ما نسبته (85٪) من المباريات التي يشارك فيها. وبالتالي، فهل نصفق استحساناً لذلك اللاعب؟ أم نقدر أن الفريق ككل قد أخفق؟

خط تجميع إلى يضطر للتوقف على فترات مختلفة لقلة المواد. وبالنتيجة، يأتي معدل الإنتاج أقل من المتوقع. فكيف نقيّم الموظفين فيه؟ تصدر تعليمات لمدير محل بيع بالتجزئة برفع المبيعات بنسبة (20٪) أو فصله من العمل. وفي الوقت ذاته يجري تخفيض عدد الموظفين، مما يترتب عليه تردي مستوى نظافة المحل، ووجود صفوف طويلة من العملاء أمام المحاسب، وعدم رضى العملاء. وتتدنى المبيعات. فهل يعقل أن يتم فصل المدير من عمله؟ والأهم من ذلك، هل سيؤدي استعمال مدير آخر، لتحسين مبيعات المحل؟ هل وضحت لك المشكلة؟ فلاعب كرة السلة، وموظفو خط التجميع، ومدير محل البيع بالتجزئة، مهما كان الجهد الذي يبذلونه جيداً أو حتى رائعاً، فما تزال هناك مشكلة في الأداء.

وإذا ركزت في ذلك على الفرد فقط فلن تتمكن من حل المشكلة في تلك الحالات،أو حتى تحديد السبب الفعلي للمشكلة. ما من أحد منا بمثابة جزيرة مستقلة. ومع أن أداءنا يتحدد ببعض العوامل، كالمهارة والجهد، إلا أن هناك عوامل أخرى خارجة عن نطاق سيطرتنا المباشرة، كالقرارات التي يصنعها الآخرون، والموارد المخصصة لنا، والنظام الذي نعمل في ظله، وما إلى ذلك. فإذا قيمنا مدير محل للبيع بالتجزئة آنف الذكر على سبيل المثال، فسوف نخلص إلى أنه قد أخفق، وإذا قام مكتب الإدارة باستبدال مدير آخر به فسوف يخفق هذا أيضاً، والمدير الذي يليه، والذي يليه. ولا يعد هذا تصرفاً غير عادل فقط، بل إنه أحمق كذلك. إذ أن الشركة تقوم في هذه الحالة بالاستغناء عن خدمات مدراء قد يكونون جيدين على الأغلب.

والأهم من ذلك، أنه عند ربط المبيعات الهزيلة بالمدراء فلن تتوصل الشركة للسبب الفعلي وراء تردي المبيعات. وبالتالي، فهذه هي المعضلة، إن ثقافتنا ومؤسساتنا تطلب منا تقييم أداء الفرد على أسس فردية. وإذا ما ركزنا على الأداء الفردي ولم نُعن بالبيئة المحيطة به، فإن الظروف التي تحكم الأداء ومن ثم جهودنا، سوف تفشل. ولن يتسنى لنا التطور، كوننا لا نبحث عن الأسباب الحقيقية. وقد نعاقب أشخاصاً على أشياء خارجة عن إرادتهم، وقد نكافئ الأشخاص الخطأ لأسباب خاطئة.

فما هو الحل؟ إنه يتمثل في التصور الذهني. مع أنه قد يطلب منك تقييم بعض الموظفين، لكن ضع في اعتبارك أن الأداء الفردي لا يخضع بصفة كاملة (أو حتى في المقام الأول) لسيطرة ذلك الموظف. وإذا ما اعتبرت تقدير الأداء أسلوباً للتطور بدلاً من كونه نوعاً من الحكم النهائي، فسوف تقوم على الأرجح بتحديد المشكلات الفعلية، وتفادي لوم أو مكافأة أشخاص على أمور خارجة عن سيطرتهم. ويتسنى حينها للجميع الاستفادة من ذلك.

وسوف نقوم بمناقشة ثلاث طرق لتقدير الأداء، ألا وهي تقييم الدرجات، وتقييم المراتب، والتقييم على أساس الغايات. ولكن مهما كانت إيجابياتها وسلبياتها، تذكر أن جميع طرق تقدير الأداء تخضع لنفس القيود.

وعندما نقوم بتقييم الأداء الفردي، لا بد لنا من التمعن دائماً بالوسط المحيط به، وعمل تشخيص ملائم لسبب وجود المشكلات بدلاً من القفز إلى النتائج.

أنظمة تقييم الدرجات:

إن أنظمة تقييم الدرجات هي الأكثر شيوعاً، وربما الأكثر شعبية لتقييم الأداء. ولعل ذلك يرجع لكونها تحتاج لجهد أقل. بيد أنها قد لا تكون الأفضل

لتقييم الأفراد. والسؤال الذي تلزم للإجابة عليه هنا هو: "ما مقدار القيمة التي تضيفها مثل هذه العملية للمؤسسة، وإلى أي مدى تساعد في إحراز التطور والنجاح"؟ إن أفضل ما يمكن وصف أنظمة تقييم الدرجات به هو أنها بطاقات تقرير مكان العمل.

فهي تشبه إلى حد بعيد تلك البطاقات المستعملة من قبل مدرسي المراحل الابتدائية مع طلابهم. وهي تتألف من شقين: الأول: قائمة بالصفات، والنواحي، والسلوكيات التي سيجري تقييمها. والشق الثاني: معدل درجات، أو أي وسيلة أخرى، لتحديد مستوى الأداء بالنسبة لكل بند.

ومعظم المؤسسات التي تتبنى أنظمة تقييم الدرجات تقوم بذلك لإضفاء نوع من الانسجام والتماسك على عملية تقدير الأداء. حيث ترسل دائرة الأفراد عادة نماذج قياسية إلى المدراء، على مبدأ (حجم واحد يناسب الجميع)، ويجري تقييم كل من في المؤسسة بطريقة واحدة. ويطلب من المدراء، ولمرة واحدة في السنة، أن يقوموا بتعبئة وتقديم نموذج تقييم لملفات الأفراد. وفي حين تطلب بعض المؤسسات إجراء جميع التقديرات في وقت واحد (كنهاية السنة المالية)، وتستعمل مؤسسات أخرى تاريخ التعيين السنوي لكل موظف لذلك الغرض.

وفي معظم الأحيان يجب على المدراء الالتزام باستعمال تلك النماذج المرسلة إليهم. أما من يقوم بالتقييم، فإن المسألة فيها تباين. فبعض المدراء يقومون شخصياً وبكل بساطة بتقييم موظفيهم. بينما يطلب مدراء آخرون من الموظفين تقييم أنفسهم، ويستعملون ويعتمدون تلك التقييمات. في حين يقوم آخرون بكلا الأمرين، فيقيّمون موظفيهم ويطلبون منهم تقييم أنفسهم، ثم يقارنون بين الجهتين، ليصلوا إلى نوع من التسوية في التقييم. وبصرف النظر عن طريقة التقييم المتبعة، يقوم كل من المدير والموظف بالتوقيع على النموذج المستعمل لذلك.

وهناك بالطبع عدة اختلافات، من حيث تفاصيل العملية مع كل طريقة. وفي بعض الأحيان يسمح للمدراء باستعمال نماذج ومعايير خاصة بهم.

إيجابيات أنظمة تقييم الدرجات:

تحظى أنظمة تقييم الدرجات بانتشار واسع ويرجع ذلك لعدة أسباب منها إمكانية الانتهاء من متطلبات التقييم بسرعة وبأقل جهد ممكن.إذ يستطيع أي مدير إكمال تعبئة استمارة تقيم نموذجية خلال عشرة دقائق أو خمس عشرة دقيقة وإرسالها، بحيث يفي بالمتطلبات التي يضعها الموظفون بدائرة الموارد البشرية. كما أن معظم الموظفين والمدراء قد اعتادوا على طريقة "بطاقة التقرير"، ولا يحتاجون لأية تدريبات حول كيفية استعمالها ذلك أنها طريقة بسيطة وبديهية، على الأقل من النظرة الأولى. وأخيراً، لأنها تسمح باستعمال نظام واحد لمختلف الأعمال والدوائر كنمط قياسي موحد يفي بمتطلبات دوائر الموارد البشرية.

سلبيات أنظمة تقييم الدرجات:

مما يثير السخرية أن النواحي السلبية لأنظمة تقييم الدرجات تنبع من نفس مواطن قوتها. إذ لأنها تبدو سهلة الاستعمال وبسيطة وتخضع لمقاييس موحدة يصبح من السهل على المدراء نسيان ما يدعوهم للقيام بذلك والتغاضي عنها.

وحيث أن بوسع المدير الانتهاء من تعبئة تلك النماذج خلال عشرة دقائق أو خمس عشرة دقيقة، وحيث أن ذلك هو كل ما سيفعله، فيحتمل أن يفوق الضرر الناتج عنها الفائدة المتوخاة منها. وذلك أن هدفنا لا يفترض أن يكون تعبئة النماذج فقط، بل العمل مع موظفينا على تطوير الأداء. ولن تساعدنا أية

نماذج بذاتها على إحراز ذلك. عدا عن أن أنظمة التقييم ببساطتها تساعد المدراء على نسيان الغرض المراد منها.

التركيز على النموذج:

إذا بالغت في التركيز على تعبئة النموذج، فإنك تضيع وقتك على الأرجح، وتخاطر بجعل الأمور أسوأ. فالناحية المهمة ليست النموذج المستكمل، بل كيف تعاملت إزاء ذلك مع كل موظف، من مناقشة الأداء، إلى تشخيصه، وتطويره، وعمليات التقييم ما هي إلا وسيلة لبدء النقاش مع موظفيك على أساس من المشاركة.

دعنا نطرح مزيداً من الأسئلة حول أنظمة تقييم الدرجات.

أولاً: هل تعطي نوعاً من التقييم الموضوعي يتفق عليه المدير والموظف بسهولة؟

والجواب بصفة عامة هو: لا، فالمعايير المستعملة تكون عادة مبهمة وغير دقيقة. فهل يتفق اثنان على معنى محدد لعبارة (يطبق الإبداع وروح المبادرة بشكل عملي)؟ بالتأكيد لا.

فما الذي يحصل؟ تتعطل عملية التقدير بسبب ما ينشأ من جدل بين المدير والموظف نظراً لعدم وضوح المعايير. ويصبح الموقف متأزماً ومثيراً للانزعاج، وهو ما يدفع كلاً من المدير والموظف للنفور من هذه العملية. حتى المعدلات المستعملة قد تكون مبهمة وغير واضحة، فما الذي تعنيه "أحياناً" ؟ وماذا بخصوص « بصفة ثابتة »؟

وضح ما الذي تعنيه: إذا كنت ستستعمل أنظمة تقييم الدرجات، فوضح دائماً، وبشكل مسبق، ما الذي يعنيه كل بند، فذلك كفيل بإيجاد معنى مشترك، وتجنب النزاع فيما بعد.

سؤال آخر: هل تقدم أنظمة تقييم الـدرجات تغذيـة اسـترجاعية محـددة بالقـدر الكافي لمساعدة الموظفين على تطوير أدائهم؟ ومـرة أخـرى، بصـفة عامـة لا، على الأقل ليس من خلالها بالذات. فعلى سبيل المثال، إذا أعطي لموظف مـا التقييم: أحياناً (أي دون المتوسط)، بالنسبة لبند الإبداع وروح المبـادرة، فهـل هذا يخبر الموظف كيف يحسن من مستواه؟ هل يلتحق بدورة، أو يبذل جهـداً أكبر، أو يكون أكثر عدوانية، أم يكون أقل عدوانيـة؟ إن تقيـيم الـدرجات لا يخبرنا كيف نعالج المشكلة. ضع في اعتبارك أيضـاً أن نظـام تقيـيم الـدرجات ليس ملائماً بالقدر الكافي من حيث التوقيت بما يساعد الموظفين على التطور. كما أن التقييم لمرة واحدة في السنة يركز على النظر في المرآه الخلفية، بدلاً من معالجة المشكلات أو الحيلولة دون وقوعها.

سؤال ثالث: هل تؤمّن أنظمة تقييم الدرجات حماية للموظفين مـن الإجـراءات القانونية؟ غالباً لا.

فمع أنها تفي بمتطلبات توصيل المشكلات للأفراد، إلا أن استعمال معايير مبهمة للتقييم قد لا يجعل من الممكن الـدفاع عنهـا. مثـال ذلـك، مـاذا بالنسـبة لموظف يصل متأخراً إلى العمل؟ هل يعد التقييم « ضعيف » توثيقاً كافياً لإقنـاع الإدارة بأن الإجراء الانضباطي المتخذ بحقه يعتـبر عـادلاً، وقائمـاً علـى أسـباب موضوعية وحقيقيـة؟ لا يبـدو ذلـك. فسـوف تطالـب الإدارة، علـى الأرجـح، بمعلومات أكثـر تحديـداً، كـالتواريخ أو إجمـالي وقـت التـأخير. يجـب أن نكـون متيقظين حيال افتراضنا بأن أنظمة تقييم الدرجات تـؤمن الحمايـة الكافيـة، فقـد يترتب عليها في معظم الأحيان إحساس زائف بالأمان.

هل توجد مسائل أخرى للنظر فيها؟ نعم.

ولكن بدلاً من تناولها واحدة تلو الأخرى، دعنا نلجأ لمعـايير عمليـة إدارة

الأداء التي تعمل بفاعلية، وقد قمنا بتلخيص المعايير والتعليقات الرئيسة كما يلي:

المعايير	التعليقات
تساعد المؤسسات في تنسيق أعمال وحداتها. وتساعد في تنظيم الأعمال الفردية، بحيث تتماشى مع الأهداف العامة.	ليس في حد ذاتها، إذ أنها لا تركز على مهام العمل.
تساعد في التعرف على معوقات النجاح، والتي تتعارض مع إنتاجية المؤسسة.	لا تستعمل غالباً للتعرف على المعوقات وتجاوزها، لكن يمكن استعمالها كنقطة انطلاق لحل المشكلات.
توفر وسائل توثيق وتواصل بشأن الأداء، تتماشى مع المتطلبات القانونية.	على الأرجح فإن ذلك غير صحيح، بل يمكن أن تعطي إحساساً زائفاً بالأمان، فالمعايير غالباً مبهمة جداً لأن تفي بمواجهة التحديات القانونية.
تقدم معلومات صحيحة لاستعمالها في اتخاذ قرارات بخصوص الترقيات، وتطوير مستوى الموظف، والتدريب.	ليس في حد ذاتها، فتقييم الدرجات لوحده يقدم القليل من المعلومات المادية، لكن يمكن استعمالها كأساس للوصول لمعلومات أكثر صحة.
توفر وسطاً يتسم بالتعاون للتعرف على النواحي التي يوجد فيها مشكلات، وتشخيص هذه المشكلات، والتغلب على العقبات التي تحول دون نجاح الأفراد.	تؤدي عادة للدخول في جدال كونها مبهمة، بل تحتاج لتعزيزها بنقاش مفصل كي تؤدي تلك الأغراض.
تساعد المدير في تنسيق أعمال جميع الموظفين التابعين له.	لا، إذ تركز غالباً على التقدير بدلاً من التخطيط أو التنسيق.

المعايير	التعليقات
توفر تغذية استرجاعية دورية ومنتظمة بحث تعزز من مستوى تحفيز الأفراد.	ليس إذا كانت تنفذ مرة واحدة في السنة.
تحول دون حدوث أخطاء، وذلك بجعل التوقعات واضحة، وإيجاد فهم مشترك، ومستويات للصلاحيات.	لا، إذ تركز على النظر للوراء وليس للأمام. تحتاج لتعزيزها كي تؤدي هذا الغرض.
عمليّة وسهلة التطبيق.	النظام بسيط جداً بحيث يدعو إلى السطحية.
تستدعي أقل قدر ممكن من العمل الكتابي والروتين المغالى فيه.	يعتمد على الكيفية التي تنفّذ بها.

تذكر دائماً أن عملية إدارة الأداء الفعّالة تُعنى بالأفراد والعلاقات والوصول لفهم متبادل، فإذا قدمت لك مؤسستك أسلوباً ليس جيداً بالقدر الكافي، فاستعمل أساليب أخرى لدعمه وتعزيزه.

فالمدراء الأفذاذ بوسعهم أن يجعلوا حتى الطرق الهزيلة تنجح، ذلك أنهم يزيدون عليها، ويستعملونها كنقطة انطلاق لما هو هام، وهو العلاقة والتواصل بين المدير والموظف.

إشارات لأنظمة فاعلة لتقييم الدرجات:

فيما يلي بعض الإشارات التي قد تجعل أنظمة تقييم الدرجات تعمل بفاعلية فيما يتصل بتطوير الأداء:

أضف إلى أنظمة تقييم الدرجات بعض النقاشات الدورية مع كل موظف حول كيفية سير العمل، ولا تنتظر لحين موعد المراجعة السنوية كي تناقش أية مشكلات.

أضف إلى ورقة أو نموذج التقييم وسيلة لعمل تعليقات قصيرة على كل

بند، فإذا كانت التقييمات متدنية، وضح سبب ذلك. وإذا كانت مرتفعة، فبين ما الذي أحسن ذلك الشخص في صنعه.

اشرح دائماً معنى كل بند من بنود التقييم قبل أن تشرع في ذلك. ناقش وجهة نظرك حول معنى ذلك، واسأل الموظف كيف يفهم هو ذلك.

قم بالتقييم سوياً مع كل موظف. ناقش تلك التقييمات، بقصد الوصول إلى فهم مشترك قدر الإمكان. أشرك الأفراد في النقاش، ولا تقم بإصدار الأحكام فقط.

لا تكتفِ بالتقييم فقط، فمهما كان تقييمك لبند ما، فإن السؤال الملائم حينها: "ما الذي تظن أنك بحاجة إليه كي تحسن مستواك في هذا المجال خلال العام القادم؟" وسؤال آخر هو: "ماذا بوسعي أو بوسعنا معاً، عمله لمساعدتك في تحسين هذه الناحية؟"

ضع في اعتبارك دائماً أن معظم عمليات تقييم الدرجات غير موضوعية وقائمة على الآراء، كما أنها لا تقيس الأداء بشكل دقيق. فخذها على محمل الجد، ولكن ليس على محمل الجد كثيراً.

إذا صدرت لك التعليمات باستعمال نظام تقييم الدرجات، فأضف إليه أساليب مختلفة من عدة طرق أكثر موضوعية.فهناك العديد من الطرق الجيدة لإعداد الأفراد لاجتماعات التقييم، كما أن مهارات العلاقة بين الأشخاص يمكن أن تساعد في جعلك أنت والموظف في جهة واحدة. إن أساليب التشخيص تضمن لك أنك لن تنظر إلى الأداء الفردي فحسب، ولكن أيضاً إلى القيود التي تحكم ذلك النظام. وباستعمالك لمثل تلك المهارات والأساليب، تستطيع أن تعمل لتجاوز العيوب التي تشوب طريقة تقييم الدرجات.

أنظمة تقييم المراتب

تنطوي أنظمة تقييم المراتب على مقارنة الأشخاص ببعضهم بعضاً وتحديد ما إذا كان أحد الموظفين أفضل من رفاقه،أو بنفس مستواهم أو أسوأ منهم مستوىً، وذلك من خلال مجموعة من المعايير (مثل، إجمالي المبيعات أو المقدرة الإدارية). وهناك اختلاف بارز بين تقييم الدرجات (استعمال مقاييس) وتقييم المراتب (إجراء مقارنات).

فماذا لو كنت تتولى إدارة مجموعة من الأفراد الأكفاء؟ صحيح أنك تستطيع تقييمهم جميعاً بدرجات مرتفعة، ولكن يجب أن تميز واحداً منهم على أنه(الأفضل)،مهما كانت الوسيلة التي تحدد بها ذلك، وآخر على أنه (الأسوأ). وبالمثل إذا كان لديك أفراد ذوو مستوى متدن. فلا بد من تصنيف أحدهم، مهما كان أداؤهم سيئاً، باعتباره الأفضل.

إن السبب الوحيد الذي دفعنا لإدراج أنظمة تقييم المراتب ضمن ما نناقشه هنا، هو لتشجيعك على عدم استعمالها، لأنها لا تكون ملائمة في أغلب الأحيان. ولكن لم ذلك؟

وحتى تتضح الصورة، دعنا نتمعن في الآثار الجانبية غير المرغوبة. فأنت تعلم أن غالبية الأدوية لها آثار جانبية، ومع ذلك فإننا نستعملها إذا كانت الفائدة منها تفوق آثارها الجانبية غير المرغوبة. أما إذا كانت تلك الآثار تفوق المرجوة من دواء معين، فقد نكون من الحكمة بحث نتحاشى تعاطيه.

وكذلك الحال بالنسبة لأنظمة تقييم المراتب، إذ يبقى الاحتمال قائماً بأن تترتب عليها آثار جانبية غير مرغوبة، فكونها تقارن الأشخاص ببعضهم بعضاً، فإنها تولد إحساساً جامحاً بالمنافسة.

وهنالك وسيلتان يمكن للفرد من خلالهما الارتقاء لمرتبة أعلى من باقي

رفاقه. الأولى: بأن يؤدي عمله بشكل أفضل ويحرز أكثر منهم، وهذا ليس بالأمر السيئ. والثانية: بأن يضمن قيام رفاقه (منافسية) بأداء أسوأ، وإحراز ما هو أقل، وهذا أمر سيئ.

إذ يمكن لأنظمة تقييم المراتب، على المدى الطويل، أن تشجع بعض الموظفين لبذل المزيد من الجهد كي يأتوا على رأس القائمة. لكنها قد تشجع آخرين بالمقابل على التدخل، سواء سلباً أو إيجاباً، في أعمال الآخرين.

هل يبدو لك ذلك ضرباً من التشاؤم؟ إنه يحدث، وليس فقط من قبل أفراد يتصفون بالأنانية، والشر، وسوء الخلق. يحدث عندما ينصب تركيز الموظف على هدف بعينه، ولا يلقي بالاً لأهداف أخرى على جانب من الأهمية. وتقييم المراتب يشجع على ذلك، وهذا بالطبع ليس من مصلحة المؤسسة، إذ نريد أن يحسن الجميع تأدية عملهم ولا نريد أن نكافئ بعضهم، ببساطة أو بصفة أساسية، لكون الآخرين يقدمون أداء هزيلاً.

والخلاصة، إن أنظمة تقييم المراتب، وخصوصاً ما يتصل منها بمكافآت مالية، تولد دافعاً لدى الموظفين، بالرغبة بأن يعمل أقرانهم بمستوى أقل. كما أن هؤلاء الموظفين يعانون من العيوب المتعددة التي تشوب تلك الأنظمة، فالمعايير تكون مبهمة غالباً. ومع أن تقييم المراتب قد يكون مبنياً على مقاييس موضوعية، إلا أنها تكون في الغالب غير موضوعية إلى حد بعيد.

التقدير بواسطة الغايات والمقاييس

ربما تكون قد أدركت عند هذا الحد، أننا نعتقد بأن أفضل وسيلة لتقييم أو تقدير الأداء، هي باللجوء إلى تحديد الغايات والمقاييس والأهداف. وكنا قد اقترحنا أن تخطيط الأداء، يجب أن يشتمل على وضع أهداف لكل موظف. وإلى ضرورة أن تركز عملية التواصل الدائم على مدى التقدم الذي يحرزه الموظف

نحو بلوغ تلك الأهداف، وتحديد العقبات التي تعترض ذلك، والتغلب عليها، وسوف نقترح الآن بأن استعمال الأهداف الفردية، هو أفضل وسيلة لتقييم الأداء. فهل هي خالية من العيوب؟ كلا، فلا وجود يخلو من العيوب.

فبينما تعتمد أنظمة تقييم الدرجات معايير مبهمة غالباً، وتقارن أنظمة تقييم المراتب أداء شخص ما بالآخرين، فإن التقدير عن طريق الغايات يقيس أداء ذلك الشخص، تبعاً لمجموعة من مقاييس أو أهداف تجري مناقشتها بصورة فردية مع كل موظف. فإنه يجري تدوين الغايات والمقاييس المتفق عليها أثناء اجتماعات تخطيط الأداء، كما يجري تدوين الغايات والمقاييس المتفق عليها أثناء اجتماعات التخطيط بحيث تكون قابلة للقياس بطريقة موضوعية. وهي توضع بصفة فردية، كي تفسح المجال لقدر من المرونة، يعكس مدى تطور وقدرات كل موظف.

الاستعمال النموذجي:

يجلس المدير مع كل موظف للاتفاق حول الغايات والأهداف والمقاييس. وأثناء اجتماع التقدير، والذي يكون عادة مع نهاية العام، يتفحص المدير والموظف كلاً من الأهداف والمقاييس، لتحديد ما إذا كان ذلك الموظف قد وفق في بلوغها. وإذا كانت تلك الأهداف والمقاييس واضحة ومفهومة جيداً، فإن العملية تجري إلى حد ما بسهولة ويسر. ومع ذلك، فإن الناحية الهامة بالنسبة للنظام الذي يعتمد تحديد الغايات، هي أن اجتماع التقدير ليس للتقدير فقط. إذ يمثل أساساً للمدير والموظف، لمناقشة أي أداء لم يصل لمرتبة تحقيق الغايات، وتشخيص أية مشكلات، والتوصل لأفكار حول الحد من تلك المشكلات.

الإيجابيات

لنستعرض بعض إيجابيات نظام تحديد الغايات:

* يسهل ربط الغايات الفردية بغايات وحدة العمل.
* يقلل احتمالية الاختلاف في الرأي أثناء اجتماعات التقدير، وذلك إذا جرى تسجيل المقاييس والأهداف بشكل جيد خلال عملية تخطيط الأداء.
* أدعى لكون المدير والموظف في جانب واحد، خلافاً لأنظمة تقييم الدرجات والمراتب.
* أنها على الأرجح الطريقة الأكثر قابلية للدفاع عنها قانونياً، من بين طرق التقدير.

السلبيات:

لا توجد طريقة خالية من العيوب فما هي سلبيات نظام تحديد الغايات؟

* تحتاج لوقت أطول من أنظمة تقييم الدرجات والمراتب.
* تتطلب من المدراء والموظفين تطوير مهاراتهم في وضع غايات ومقاييس ذات معنى، وقابلة للقياس.
* قد يترتب عليها المزيد من العمل الكتابي، مقارنة بأنظمة تقييم الدرجات والمراتب.
* كأي نظام آخر، فإن من الممكن إساءة استعمالها أو استعمالها بشكل سطحي من قبل مدراء غاب عنهم السبب الذي يدعوهم لذلك.

آثار جانبية غير مرغوبة:

قد يكون هناك نوع من المجازفة مع أي من طرق إدارة الأداء، يتمثل بالآثار الجانبية غير المرغوبة المترتبة عليها. فعندما نكون بصدد اتخاذ قرار حول كيفية إدارة وتقدير الأداء، فلعله من الحكمة أن نشرك الأفراد في تطوير الطريقة التي ستتبناها. ويساعد ذلك في التعرف على آثار جانبية، قد لا تفكر فيها. وقد يتنبه موظفوك لمشكلات تغيب عن بالك.

والخلاصة:

إن طرق التقدير القائمة على تحديد الغايات والمقاييس، تتطلب من المدير والموظف جهداً أكبر مما تحتاجه طريقة تقييم الدرجات أو المراتب. إذ أن كلاً من المدير والموظف بحاجة إلى بعض المهارات، وإلى تخصيص مزيد من الوقت. أما أنظمة تقييم الدرجات والمراتب، فتفسح المجال لتقديرات بسيطة وسطحية، حيث يتمخض عنها القليل من الفائدة، أو حتى تنعدم كلياً. في حين تحتاج أنظمة تحديد الغايات لاستثمار أكبر، وتفضي إلى فائدة أكثر بكثير من الطريقتين الأخريين.

قائمة مراجعة المدراء في اختيارهم لإحدى طرق التقدير المختلفة:

* تنطوي عملية الاختيار بين طرق التقدير المختلفة، على فهم إيجابيات وسلبيات كل منها، واستيعاب تكاليفها وفوائدها المحتملة.
* يمكن لأي نظام أن يفرز آثاراً جانبية غير مرغوبة، خصوصاً إذا استعمل دون تفكير واهتمام كافيين. لذلك كن يقظاً للمشكلات المحتملة ذات الصلة بنظام التقدير الذي تتبناه، وشجع أفرادك للمشاركة في التعرف على تلك المشكلات أو بعبارة أخرى قيم نظام التقييم كل سنة.
* هنالك مشكلة مشتركة لأنظمة تقييم الدرجات وتقييم المراتب، تتمثل في

استعمالها لمعايير مبهمة دائماً، وهي تعد مشكلة أساسية. فإذا اضطررت لاستعمال نظام كهذا، فالحل أن تتأكد من فهم أفرادك لمعاييره قبل أن تشرع في التقييم.

* بوسعنا العمل على جعل الأنظمة التي تعتمد تحديد الغايات أكثر وضوحاً من غيرها، لكنها تحتاج لمهارة من قبل المدير والموظف لجعل الأهداف مفيدة لأغراض التقدير.

تقييم أداء الشركات[1]

يعتبر تقييم أو قياس أداء الشركات أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط الشركة ككل من وجهة نظر الزبائن، بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة أعضاء الشركة على تحديد القصور وفرص التحسين. وتساعد مقاييسُ الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلاً من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات الزبائن، وإن كان يحتل الأولوية دائماً في الشركات، إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب متطلبات أصحاب جهات أخرى لهم علاقة بالشركة مثل المستثمرين والدائنين (المقرضين) والموردين، والمجتمع، لذلك يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس تحقيق أهداف الشركة، والتي تمثل مجموعة من العناصر منها (الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء...الخ)، التي تؤدي في النهاية إلى استمرار الشركة في تحقيق أرباح على المدى البعيد.

مقاييس الأداء المالية:

نظراً إلى اهتمام إدارة الشركات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء

---

(1) د.عمر الجهماني، تقييم أداء الشركات، مجلة تطوير الذات، موقع إلكتروني:
https://groups.google.com/forum/#!msg/tatweer-1/GeLBmiiINGQ/_UUjiDdJGH4J

الاقتصادي للوحدات الفرعية في الشركة، فقد انتشر استعمال مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة. وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستعمل في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ومن أهم فوائد استعمال المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:

- أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة، وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
- أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.
- يُمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء الموظفين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويؤخذ على مقاييس الأداء المالي العديد من الانتقادات أهمها الآتي:

- أنها تضعف الأداء، لأنها ذات طبيعة تاريخية، حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية، حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية.
- لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه

النجاح في شركاتهم وتطوُّر مهارات الموظفين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبدع فيها الشركة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استعمال مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

مقاييس الأداء غير المالية:

إن التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة، أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل: مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات. وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس - مثلاً- سمعة المنتج أو الخدمة، رضاء وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي:

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن

تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.

- تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي، والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية.

- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقييم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتتمثل في الآتي:

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.

- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل، فمثلاً: من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.
- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح شركة ما، أو إداراتها وأقسامها، فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما، وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في دوامة الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلاً من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة. ولتقييم أداء شركة أو فروعها فإننا نحتاج إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل للشركة، وهناك أساليب وتقنيات لإدارة الأداء أهمها استعمال بطاقة العلامات المتوازنة، وهي طريقة تستعمل لتقييم أداء منشأة أوأداء وحدة وإيجاد التوازن لمعايير الأداء الناجح.

أسلوب تقييم أداء المنشآت بالأداء المتوازن[1]

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري الموظف، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً، وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء، وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى الموظفة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج، الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينيات والسبعينيات والثمانينيات، بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي، الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها. وفي بدايات

---

(1) د. عصام البحيصي، بطاقة الأداء المتوازن – أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت، كنانة أون لاين، موقع إلكتروني:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/257409

التسعينيات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Blances Sore Card)، وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد الموظفين وبعد الزبائن العملاء.

ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية منها، وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستعملة وهي:

المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار/ القيمة الاقتصادية المضافة.
- الربحية.
- معدل نمو العائد.
- تخفيض التكاليف.

المعايير المرتبطة بالعملاء:

- الحصة في السوق.
- الاستحواذ على عملاء جدد.
- مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- ربحية العملاء.
- درجة رضا العملاء.

المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.
- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

المعايير المرتبطة بالموظفين:

- درجة رضا الموظفين.
- درجة الاحتفاظ بالموظفين.
- إنتاجية الموظفين.

ويؤدي استعمال بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق المميزات التالية:

1- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.

2- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.

3- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.

4- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة 'السبب والأثر' والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

5- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.

6- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

أما على أرض الواقع، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب 60٪ من الشركات الأمريكية الرئيسة قد بدأت بطريقة أو بأخرى بتطبيق أسلوب

بطاقة الأداء المتوازن، وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو دول الاتحاد الأوروبي.

ولعل سبب الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة فورتونا في عددها رقم 46، من أن كل عشرة شركات لديها استراتيجية واضحة ومحددة تفشل في تطبيق هذه الاستراتيجية، الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة، ولكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجيات، وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه. ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها، ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المنشأة.

كما أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين الإسبان إلى وجود علاقة قوية بين اتّباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في شركات مقاطعة كتالونيا بشرق إسبانيا.

ومن أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لابد من:

- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختبارية ثم توسيعها شيئاً فشيئاً.
- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.

- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

- في الختام يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل، يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة، وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

التوجه الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن[1]

الاستراتيجية بإطارها العام الذي تسترشد به المنظمة في توجهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة، هي خطة تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسة وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل.

وتؤكد الإدارة الإستراتيجية حاجتها الى الأفق الواسع من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها التي تسمح باتخاذ القرارات الرئيسة وتوجيه القرارات الأخرى، وتعتبر هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وباتت تؤثر مباشرة على أداء المنظمات. وقد عرفت تلك المعلومات في أدبيات الاستراتيجية بالمعلومات الاستراتيجية.

ويقصد بالمعلومات الاستراتيجية بأنها تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهل عملية تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة. وتتصف المعلومات الاستراتيجية بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للاستعمالات المختلفة، كأن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقييمها بسهولة، كما يجب أن يكون توقيتها مناسباً. وهناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقت نفسه من نظم المعلومات الإدارية التقليدية، وهكذا اقتضت الحاجة لتجاوز المشكلة وتقديم استجابة لحاجة الاستراتيجية وإدارتها للمعلومات، وذلك عن

---

(1) أحمد السيد كردي، التوجه الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن، موقع كنانة أون لاين الإلكتروني:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/276939

طريق تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتكون نموذجاً معلوماتياً خاصا يغذي الاستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في إدارتها، وتوضح الطريق الأنجح في توجهاتها للمستقبل، وتقديم مقاييس لتقييم تأثير الابعاد المتعددة على الاستراتيجية.

إن تطوير البطاقة يتطلب بالإضافة الى المنظورات الأربعة السابقة وجود أداة اتصال منطقية تربط كل من الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها والنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات، وتسمى هذه الأداة "بخارطة الاستراتيجية،" ووظيفتها تقديم خطط واضحة للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف ترتبط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة، ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة. وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستعمالها بشكل صحيح يسهل من عملية الابتعاد عن الأساليب التقليدية لقياس الأداء، مثل مقارنة الموازنة المالية مع الأرقام الفعلية، والتي لا يغفلها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ولكنه يجعلها عنصراً من عناصر القياس العام.

إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية يعتبر مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل مواءمة بين الخارطة الاستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استرتيجيات، ابتداءً من الاستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الاسهم وانتهاءً باستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة الموظفين في المنظمة. وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

1- الاستراتيجية المالية

لتحقيق الاستراتيجية المالية تعتمد المنظمات استراتيجيتين أساسيتين هما:

A – استراتيجية النمو في الإيرادات: تتحقق عن طريق اتجاهين، يتمثل الاتجاه الأول في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات، كأن يكون كسب زبائن جدد أو تقديم منتجات جديدة. أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات بينهم.

B- الاستراتيجية الإنتاجية: هي الأخرى تشمل على استراتيجيتين وهما:

الأولى؛ استراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف بـ (استراتيجية الكلفة الأقل)، وهي تهدف كسب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق خفض كلفة المنتجات إلى أكبر قدر ممكن مقارنة بكلفة المنتجات المنافسة مع المحافظة على الجودة.

الثانية؛ هي استراتيجية استعمال الموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها، إذ أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية بشكل أكثر رشداً في المجالات التي تعطي أكبر المردودات، لذا فإن نجاح المنظمة في إنجاز هذه الاستراتيجية غالباً ما يؤشر بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

2- استراتيجية العملاء.

إن استراتيجية المنظمة في تعاملها مع الزبائن تتجه نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقييم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة المنتجات والخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست وسيلة لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين والمحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد، وإنما هي

بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

والأهداف الاستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء استراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف الى مايلي:

1- تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن.

2- محاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة.

3- إعداد وترتيب نسب مئوية للزبائن المتعاملين مع المنظمة وفقَ مستوى الربحية منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

3- استراتيجية العمليات الداخلية.

إن الأنشطة الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية، يمكن أن تبوب في أربعة مستويات عالية من العمليات وهي:

1- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة وكسب زبائن جدد.

2- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبون التي تتضمن تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين.

3- تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة الى تحقيق نوعية عالية وقليلة الكلفة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية

4- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً جديداً في المجتمع من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

إن نجاح المنظمة في إنجاز تلك العمليات الأربعة يعني نجاح استراتيجية العمليات الأربعة في المساهمة بتحقيق الأهداف المالية.

4- استراتيجية التعلم والنمو

إن منظور التعلم والنمو الذي يتضمن تعريفاً بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية يتم من خلاله وضع استراتيجية التعلم للمنظمة، والتي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي الى إنجاز العمليات الداخلية بفاعلية، وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية.

والعلاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن تتأتى من أن أي استراتيجية هي وضع فرضيات حول السبب والنتيجة، وعلاقات السبب بالنتيجة يمكن أن تظهر على شكل سلسلة عبارات، مثلاً الربط بين تحسين تدريب مستخدَمي المبيعات وبين الأرباح المرتفعة يمكن أن تظهر بسلسلة من الفرضيات، وتبين البنية الصحيحة لبطاقة التصويب بدقة استراتيجية وحدات العمل من خلال سلسلة علاقات السبب بالنتيجة، ونظام القياس يجعل الفرضيات بين الأهداف والقياس في المحاور المختلفة واضحة.

وبعد أن حددنا العناصر والبنود المكونة للاستراتيجية. يمكننا أن ننطلق إلى دراسة الأنماط المختلفة من الاستراتيجيات كما توجد في الواقع الفعلي. فلا توجد مؤسستان تتبنيان نفس النمط من الاستراتيجية. بل تختلف المؤسسات بشكل عجيب في المزيج الذي تعتمدة من العناصر والبنود المكونة للاستراتيجية. بحيث تختلف المؤسسات في استراتيجياتها كما يختلف التوقيع والبصمة من

شخص إلى آخر. كما أن هناك الكثير من الاختلاف إن لم يكن التضارب، في كثير من الأقسام بخصوص الأهداف الاستراتيجية. وهذا هو المصدر الأساسي لفشل تطبيق الاستراتيجية.

وبدراسة الحالات الأساسية والنموذجية في نجاح الاستراتيجية، نلاحظ وجود اختلاف كبير في مزيج العناصر والبنود في كل حالة. فهناك حالة شركة (آي بي إم) وحالة شركة (جنرال اليكتريك) وحالة شركة (هوني ويل)، وبين هذه الحالات اختلافات كبيرة. مما يجعل من المستحيل الوصول إلى نوع أو نمط عام في مجال الاستراتيجية. لكنّ سبب فشل الاستراتيجيات في 70٪ من الحالات ليس فشل الاستراتيجية نفسها. بل فشل تنفيذها. فليست هناك استراتيجية فاشلة. لأن ما يفشل هو التطبيق والتنفيذ وليس الاستراتيجية: الاستراتيجية منطق. والمنطق لا يفشل. بل هو ينجح إذا كان كاملاً ومتكاملاً. ويفشل إن ظل ناقصاً وقاصراً.

عندما دُرس ما يقرب من 200 شركة عالمية في الفترة 1988-1998 وُجد أن10٪ فقط منها نجحت في الالتزام باستراتيجيتها وتطبيقها. بينما فشلت البقية الباقية في التطبيق لا في الاستراتيجية، فلا أحد يضع استراتيجية خاطئة. كل ما هناك أنه يفشل في رصد كل المؤشرات أو تتبع كل مجال من المجالات الأساسية الأربعة أو يهمل تأثير أحد الأطراف الاعتبارية الأربعة.

مداخل قياس الأداء بالمنظمات.

المدخل الأول: قياس المجهودات

وهو يعكس قياس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة.

المدخل الثاني: قياس الإنجازات

وتنقسم إلى نوعين هما:

- مقاييس المخرجات وهي تقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها.
- مقاييس النتائج وهي رأى الجمهور حول نتائج البرامج والخدمات المؤداة، وهي أكثر فائدة عندما يتم مقارنتها بنتائج السنوات السابقة ويتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفاً أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.

المدخل الثالث: مقياس ربط المجهودات والإنجازات

تقيس هذه المؤشرات الموارد المستعملة أو التكاليف التي تطلبها كل وحدة من المخرجات.

ويسمي مقياس الكفاءة، وهو العلاقة بين التكاليف والنتائج ويطلق عليه مقياس التكاليف- النتائج مثل:

- معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقاً.
- معدل تكاليف من الطرق التي تم تحسينها.

وتواجه عملية قياس واحتساب قيمة المعرفة التنظيمية غير الملموسة عدة تحديات أهمها:

1. الحاجة الجادة الى تطوير أفضل الطرق بالنسبة لإدارة الاستثمار وذلك من حيث تطوير مهارات وخبرات الموظفين.
2. الضرورة الملحة لتطوير مؤشرات مناسبة ودقيقة لقياس العائد على الاستثمار وذلك من خلال تطوير الموارد المعرفية.
3. توضيح العلاقة ما بين المعرفة والخبرات الموجودة لدى الموظفين وبين الأهداف الاستراتيجية للشركة وكيف تسهم المعرفة في نجاح الشركة ومقارنة أدائها مع أداء الشركات الأخرى.

مشاكل تقييم الأداء[1]

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية، وهذه المشاكل تشمل الآتي:

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم، ويجب علينا مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم، ويجب أن يكون كل فرد مدركاً بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام وبصرف النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

إن عملية تقييم الأداء يستعمل للعديد من الأهداف في المنظمات، فمن الممكن أن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي الى اختلاف نتائج تقييم موظف معين. فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات، فإن الرئيس يلجأ عادة الى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية، فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

---

(1) محمد أحمد اسماعيل، مشاكل تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، موقع إلكتروني: http://www.hrdiscussion.com/hr18564.html

2- سرية التقييم

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد. ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف الى مساعدة الموظفين، فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التى صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام. فإذا كانت المنظمة تهدف الى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة الى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سراً عن الموظفين الآخرين فقط، خلافاً للموظف المعني بالأمر.

3- عدم موضوعية المقيّم

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم، لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقيّم قد تنجم عن المؤثرات التالية[1]:

أ- أثر الهالة: من الممكن ان يتأثر الرئيس في تقييمه لمرؤوسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية، وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرهها، فمن الممكن ان يضع الرئيس تقديراً مرتفعاً عن موظف يلتزم

---

(1) سبق التطرق لهذه المؤثرات باختصار، انظر صفحة: 24 من هذا الكتاب.

بالحضور والانصراف فقط، أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر الى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل.

ب- التساهل أو التشدد: بعض المقيّمين يميلون الى التساهل في تقييم موظفيهم، إما لأنهم يخافون من المواجهة، أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية، أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقييمهم، أو غير متمكنين من عملية التقييم، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين الى تقييم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة.

ج- الميل نحو المركزية أو الوسطية: ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقييم جميع الموظفين بشكل متشابه، وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة، وذلك إما لأن المقيّم لا يؤمن بنظام التقييم، أولا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه، أو ليتقم من أحد الموظفين لأسباب لاعلاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك، أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديراً أعلى.

د- المحاباة الشخصية: يتعلق هذا المفهوم بالتفصيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصداقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.

4- اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية

ذكرنا فيما سبق أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف، وأن نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة الى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف

معالجتها. ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء. ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل معها مباشرة، ولا يجب إرجاؤها إلى نهاية السنة، إذ أن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم. ومن الممكن أن تلجأ المنظمات الى إدخال الانضباط في تقييم أداء الموظف، ولكن يجب عدم التطرق لها أثناء المقابلة وإلا انحرفت المقابلة عن أهدافها ولم تحقق النتائج المرجوة منها.

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءاً صغيراً من الواجبات الإدارية المنوطة بهم، ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءاً رئيساً من المسؤوليات، وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية. كما أنه ليس من العدالة أن نقوّم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة، خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.

معادلات أساسية في تحسين الأداء البشرى وتطويره[1]

إن تحسين و تطوير الأداء البشرى (الارتقاء بالأداء البشرى) هو ذلك الحقل الذى يركز على تحسين نتائج العمل الحالى و المستقبلى بطريقة منظمة، والذى يتحقق بواسطة الموظفين المنتظمين فى المؤسسة.

وعلى عكس التدريب التقليدى والذى يركز على تدريب الأفراد الموظفين، فإن تحسين و تطوير الأداء البشرى يأخذ إطاراً أوسع من ذلك، بأن التغيير يتم بطريقة منظمة مدفوعاً من خلال الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، و التركيز على العمل من خلال رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تتحرك الى ما وراء التدريب إذا ما أرادت أن تنجح فى إطلاق إبداع وابتكار الموظفين، وتحسين إنتاجيتهم، والإبقاء على تفوقهم التنافسى، والتأكيد على بناء الصف الثانى، وذلك بأن تتحرك هذه المنظمات إلى ما وراء التدريب والتطوير. إلى تحسين وتطوير الأداء البشرى.

المعادلة هى: الأداء = المعارف + المهارات + الفرص + الجهد + التحفيز.
(كيف يؤدى الناس أعمالهم بناء على هذه المعادلة):

إن التعريف الأساسى للأداء هو عبارة عن النتائج أو السلوك أو النشاط الذى يظهره الفرد أثناء العمل أو القيام بأى نوع من الجهود، وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الإنجاز، وهنا يمكن القول إن الأداء هو الإنجاز الذى يعكس النتائج التى تترتب على السلوك الذى يقوم به الفرد فى بيئة العمل.

---

(1) دكتورأحمد حسني، المعادلة الأساسية لتحسين وتطويرالأداء البشري، مركز رأس المال البشري، موقع إلكتروني: http://www.human-center.com/web02/art1.html

وفى هذا الصدد يمكن تفسير معادلة تكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء البشرى التى تقول إن الأداء هو نتيجة طبيعية لمجموعة من العناصر التى تتلخص فى المعارف والمهارات والفرص والجهد والحافز الذى يدفع الشخص للأداء المتميز. ومن هذا المنطلق، فإن المنظمات المتطورة تعمل دائماً على تحسين وتطوير الأداء البشرى من خلال التركيز على مكونات هذه المعادلة على مستويات مختلفة، وهى مستوى المنظمة ومستوى العمل/ الموظف ومستوى العملية والإجراءات، وسوف نتناول هذه المستويات فى أجزاء لاحقة من هذا العرض.

وسوف نتناول المعانى التطبيقية لمكونات معادلة تكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء البشرى فى هذه السطور:

المعارف: هى تلك الحقائق المجردة، والبيانات والمعلومات النظرية التى يتم عرضها فى صورة مجردة لوصف حالة معينة أو ظرف معين، تتسم بالتفاصيل فى صورتها النهائية، ولا تصف من قريب أو بعيد النواحى التطبيقية،ولا يمكن من خلال هذا السرد أن نصل إلى طريقة دقيقة لتطبيق هذه المعلومات والحقائق التى تصفها المعارف والمعلومات.

وتأتى هذه المعارف فى صورة كتب أو مقالات أو مواد علمية معينة يمكن الاستفادة منها عند الرغبة فى التعرف على شئ معين فى المجالات التى نعمل بها أو نراها حقيقة أمام أعيننا. ولاشك أن المعارف لها أهمية قصوى للوصف المجرد والتعرف على شئ معين.

المهارات: تعرف المهارات بأنها ذلك الفن الذى يمكّننا من تطبيق المعارف والمعلومات بطريقة تمكّننا من الاستفادة الكاملة من عمليات التحسين والتطوير للأداء البشرى.

الفرص: تعنى الفرص فى هذه المعادلة أن هنـاك فرصـة للتحسـين والتطـوير للأداء بنسبة عالية عندما يتم تحقيق الأداء البشرى طبقـاً لـلأداء المعيـاري، وعندها يمكن تحقيق قدر عالٍ ومتميز من المنافسة وتحقيـق الأهـداف بكـل فاعلية واقتدار.

وعند تطبيق تكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء البشرى فى المنظمة بهدف، ليس فقط حـل مشـكلة تتعلـق بـالأداء البشـرى، ولكـن أيضـاً فـى الأوضـاع والظروف العادية والتى يتم فيها إجراء عمليـات التحليـل بهـدف تحقيـق التحسين والتطوير المستمر كفرصـة متاحـة لعمليـات التحسـين والتطـوير المستمر للأداء فى بيئة العمل، فإن هناك أيضاً فرصـاً سـانحة تظهـر حينئـذ لإجراء عمليات التطوير والتحسين للأداء البشرى باستمرار.

الجهد: يعرف الجهد بأنه ذلك السـلوك و الحركـة التـى يظهرهـا الفـرد أثنـاء محاولته أداء عمـل أو مهمـة مـا. ويقـال إن هـذا الشـخص بـذل مجهـوداً مضاعفاً أو مجهوداً متميزاً لأداء عمل ما، أى أنه قام بكل مايمكن القيام بـه لإنجاز عمل ما.

ومن هذا المنطلق، فإن الجهد هـو الأداة التـى يظهرهـا ويقـوم بهـا الشـخص لإنجاز العمل المكلف به بالجودة المطلوبة.

التحفيز (الحوافز): التحفيز هو مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شـيء مـا. والناجحون يتحفزون لأداء عمل ما يعتقدون أنـه أكثـر ارتباطـاً بمصـلحة مؤسستهم مما يقودهم إلى إنجازات عظيمة وأعمال متميزة و كبيرة.

ولو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظـر إداريـة، فمـن المهـم جـداً أن ندرك الحقيقة التالية: وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخـرين، ولكنـك تسـتطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم.

الفصل الثاني

إدارة الأداء الوظيفي

مفاهيم أساسية في إدارة الأداء[1]

1. المنطق الأساسي في إدارة الأداء

إدارة الأداء تقوم على منطق الأداء المتميز المحقق للغرض منه، ويتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة، يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض الموظف عن أدائه وفق نتائج التقييم.

(1) أحمد السيد كردي، المفاهيم الأساسية في إدارة الأفراد، كنانة أون لاين، موقع إلكتروني:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051

2. عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستعملة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستعمل فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستعمال الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

3. نتائج إدارة الأداء

أهم عنصر في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وإن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وإن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استعمال وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استعمالها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها

بواسطة المستخدَمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

4. مشكلة التقنية في إدارة الأداء

التقنية من المحاور الهامة في الأداء لمختلف أنواع الموظفين، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة، وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل على استيعابها وتفعيلها على أكمل وجه.

يتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة.
- حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطةالأداء المختلفة.
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

5. مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها:

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالموظف البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من الموظفين، وتحقق أهداف الإدارة والموظفين في نفس الوقت.
- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً، وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
- والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل، يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات الموظف، فيكون التركيز من جهة الموظفين عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي توفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها الموظف بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد الموظف عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفيةالتعامل مع المرؤوسين.
- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاؤها وعبء العمل الورقي.
- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.
- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

وقد يثير الموظفون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطيقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام، فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع الموظفين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم، الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة. ونجحت الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والموظفين على السواء باعتباره نظاماً مفيداً للطرفين وفق المنطق التالي:

- إن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول على أكبر إنتاج منهم.
- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظاماً للمحاسبة والمساءلة.
- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والموظفين وأن الهدف تحسين

الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هـدف النظـام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

6. المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

لابد من الإشارة إلى أهمية المعايير التالية التي لابد من توافرها حتى يحقـق النظام أهدافه:

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للموظفين بوضوح.
- تأكيد مشاركة المـوظفين في مناقشـة مسـتويات الأداء المسـتهدف والاتفـاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- استكمال المقيّمات التنظيمية للنظام وضـرورة اسـتناده إلى نظـم معلومـات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجـود نظـام للتخطـيط الاسـتراتيجي يكـون المصـدر الـذي تسـتمد منـه أهدافالأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالـة للمـوارد البشـرية الاسـتراتيجية تطبـق مفاهيمهـا الحديثـة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

7- بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء

- أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شـامل يجمـع عناصـره البشـرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن بعضها الآخر.

- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً من جانب آخر.
- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية، باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.
- أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.

خطوات إدارية في تقييم أداء المثالي[1]

تقييم أداء المثالي هو عملية ذات خطوات ثلاث سنناقشها فيما يلي:

أولاً: التقييم وتحليل الوظيفة:

إن الموظف الذي يُدرج في خطة تقييم أداء ينبغي أن يكون بنفس استعدادك لعملية تقييم أداء. فالمقابلة التي يجرى التقييم في أثنائها هي الوقت الذي يحق للموظف كي يناقش أي مشكلات يواجهها في العمل، وكي يطلب منك النصيحة بخصوص تقدمه المهني. ولذا فإن استدعاء الموظف إلى مكتبك في اللحظة الأخيرة حتى تلتقي به لتقييم أدائه لا يُعد غير منصف فحسب، ولكنه يوحى أيضًا بأنك تحاول أن تتجنب شيئًا ما.

إن أفضل طريقة تعد بها نفسك وموظفك للجلسة هي أن تقوما بملء بيانات نموذجين تكميليين يغطيان مجالين أساسيين، وهما:

1- تحليل الوظيفة، الذي يُعد تحليلاً وتقييماً لما توجبه الوظيفة ذاتها. يحدد هذا النموذج المجالات التي يمكن الاعتماد فيها على الموظف، كما يقدر الدرجة التي يمكن بها الاعتماد على الموظف في كل من هذه المجالات.

2- مراجعة الأداء/ عادات العمل، حيث تعطى درجة لتقييم كل سمة من سمات الموظف.

يمكنك أن تقوم بنفسك بإعداد النماذج التي تلائم احتياجاتك وتقديمها

---

(1) خطوات تقييم الأداء المثالي، أحمد السيد كردي، موقع كنانة أون لاين:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153767
نقلاً عن: مجلة التدريب والتقنية.

لموظفك قبل جلسة التقييم بثلاثة أو أربعة أيام (وعطلات نهاية الأسبوع لا تُحسب)، ثم اطلب منه أن يأتي إلى الجلسة مستعدًا لمناقشة ما يلي:

- الأداء الوظيفي منذ آخر جلسة مراجعة.
- الأهداف المهنية الشخصية.
- المشكلات أو مصادر الإزعاج في الوظيفة الحالية.
- الأمور التي يود الموظف أن تتغير بالنسبة له، وبالنسبة للقسم ككل.
- أهداف تحسين الإنتاجية والأداء في المستقبل.

يُطلب من الموظف أن يذكر كل المسؤوليات الوظيفية الرئيسة، وأن يقدر قيمة لكل منها في ضوء الوقت الذي يقضيه في أداء كل من تلك المهام. وفى نفس الوقت، عليك أن تقوم أنت أيضاً بملء بيانات نفس النموذج لموظفك، مقدمًا رؤيتك لما توجبه وظيفتك.

عندما تجرب ذلك لأول مرة، ستجد أن الفرق بين إدراكك وإدراك موظفيك لوظائفهم قد يكون فرقًا موحيًا. دعنا نستمع الآن لما قد يتعلمه أحد المشرفين عندما يجرب هذا الأسلوب للمرة الأولى.

إن نموذج تحليل الوظيفة الذي تقدمه للموظف هو في الأساس ورقة بيضاء بها مساحات لذكر المهام والمسؤوليات الوظيفية، وأهداف هذه المهام، والنسبة التي تشكلها تلك المهام من الوظيفة. أما نموذج مراجعة الأداء/ عادات العمل، فيجب أن يحدد تلك السمات التي تعتقد أنها تخص الموظف ووظيفته.

يجب أن تقوم أنت والموظف، كل على حدة، بتقييم أدائه وعادات عمله وفق مقياس متدرج من 1 إلى 5 لكل سمة.

ربما تجد أن النموذج نفسه ينطبق على جميع الموظفين: وربما تجد ضرورة

لتعديله بحيث يناسب كل فرد تقابله. لا تنس أن تتأكـد مـن مـنح الموظـف وقتـاً كافيًا لملء بيانات النموذجين، والتفكير فيما قد يود أن يناقشه معـك فـى مقابلـة التقييم. وبعد ذلك ستكون مستعداً للخطوة 2.

ثانياً: مقابلة التقييم

ربما (حتى الآن) تبدأ عملية تقييم أداء دائماً بالقفز مباشـرة إلى الخطـوة 2. دعنا نناقش الفرق إذاً بين مثل هذا القفز وتقييم أداء المثمر الحقيقي.

إن عديدًا من المشرفين يبدؤون أي مقابلة لتقييم أداء بذكر شيء إيجابي عن الموظف، ما العيب في ذلك؟ لا شيء البتة. ولكننـا نريـد أن نتجـاوز المجـاملات السطحية، ونناقش سمات أدائية معينة تعجبنا في الموظف، وسمات أخرى تحتاج إلى تحسين.

قديمًا كان الموظفون ينظرون إلى تقييم الأداء بوصفه محنـة علـيهم خوضـها قبل أن يعرفوا ما إذا كانوا سيحصلون على زيادة في الراتب أم لا، وكم سـتكون هذه الزيادة، ومتى ستكون الترقية. وعندما تطلب من موظفك أن ينضم إليك في إحدى جلسات العمل، يمكن أن تغير ما لديه مـن توقعـات مرتبطـة بـالتفكير في تقييم أداء.

إذا كان هذا الأمر جديدًا على موظفيك، فقد تستغرق بعض الوقت حتـى تجعلهم يلقون الحذر جانبًا، ويتعاونون معك بصورة كاملـة. ولكنـك إذا اتخـذت المدخل السليم، فلن تواجه كثيرًا من العناء على الأرجح. فكِّر في الأمر كمـا لـو كنت تطلب من الموظفين أن يتحدثوا بأنفسهم عن موضوعهم المفضل.

وضح من البداية أنك لن تناقش المسـائل الماليـة في هـذه الجلسـة. طمـئن

الموظف على أنك ستعقد جلسة أخرى لمناقشة هذا الأمر في القريب العاجل. قد يستغرق هذا بعض الوقت لاستيعابه. ولكنه عندما يستوعب ذلك، سيتيح لك أن تتحدث فقط عن الأداء الوظيفي، ووضع الأهداف المستقبلية.
ولأنك أعددت موظفك لمقابلة التقييم، فسوف يكون هناك الكثير الذي يجب أن يناقش. فبملء النماذج التي سبق الحديث عنها سيكون لدى كل منكما تقييم مكتوب، يمكنكما مقارنته ومناقشته. كما أن الموظف قد اضطر إلى التفكير فيما يقوم به في وظيفته، وكيف أن ما يفعله يدعم أو لا يدعم مسيرته المهنية. والآن، بدلاً من قضاء وقتك في تبرير وتوضيح ما أوصلك إلى مقدار الزيادة المقترحة في راتب الموظف، يمكنك أن تتحدث معه عن جودة أدائه بلا قلق من أن ملاحظاتك لا تعادل أي زيادة «مرتفعة» أو «متوسطة» أو «منخفضة». لقد أحسنت الإعداد لجلسة مثمرة حقيقية.

ثالثاً: جلسة ما بعد التقييم

في نهاية الأمر، سيكون عليك أن تناقش المسائل المالية مع كلٍ من موظفيك. ومع أن مثل هذه الجلسة ينبغي أن تكون منفصلة (فتتم بعد التقييم بيومين أو ثلاثة على الأقل)، فإن النتيجة النهائية ينبغي أن تعكس ما تم الاتفاق عليه فى جلسة التقييم. على سبيل المثال، أي مقابلة تم الاتفاق فيها على أن الموظف مستعد للحصول على ترقية لابد أن تتبعها إما ترقية فعلية وإما تعهد بأن تمنح الترقية بمجرد أن تسمح بذلك الخطوط العريضة للشركة.

ينبغى أن تكون حذرًا من أن تعد بأي شيء لن تستطيع أن تنفذه. فإذا كنت تعتقد أن مقدار الزيادة الذي ستعرضه على الموظف سيصيبه بالإحباط

وخيبة الأمل، فكن مستعدًا لتوضيح الخطوط العريضة التي اتبعتها لتحديـد هـذه الزيادة.

مع أن الراتب قد يشكل أهم مسألة في الجلسة مـن وجهـة نظـر الموظـف، فعليك أن تنتهز الفرصة لمراجعة الأهـداف الـتي وضـعتماها معـاً للعـام المقبـل، ولتلخيص التقييم العام الذي أعطيته لأداء الموظف.

ربما تكون لـديك أيضـاً بعـض المسـؤوليات أو التكليفـات الجديـدة الـتي تسندها إلى الموظف في هذه الجلسة.

تأكد من توضيح العلاقة بين ما تمت مناقشته في جلسة التقييم والتكليفات الجديدة.

أحـط الموظـف علمـاً بأنـك موجـود لمسـاعدته في تعلـم كيفيـة أداء أي مسؤوليات جديدة سيتولاها، وبأنك ستلتقي به في القريب العاجل لمناقشة مـدى تقدمه نحو بلوغ أهدافه الجديدة.

ثقافة إدارة المؤسسة وعلاقتها بالأداء[1]

لكي تقوم الثقافة الإدارية بوظائفها لابـد أن تكـون ثقافـة قويـة. فالثقافـة القوية تـرتبط بمستوى عـالٍ مـن الإنتاجيـة والرضـا الـوظيفي لـدى المـوظفين، والعكس في حالة الثقافة الضعيفة، تقل الإنتاجيـة ويقـل الرضـا الـوظيفي لـدى الموظفين.

فكلما زادت عناصـر الثقافـة قـوة وإيجابيـة كلمـا قلـت درجـة الإحبـاط الوظيفي لدى الموظفين والعكس صحيح.

إن الثقافة القوية تـؤدي إلى زيـادة فعاليـة المؤسسـة والترابـط الاجتمـاعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث إن الثقافـة الضـعيفة تعـوق الفعاليـة التنظيميـة القويـة وتـؤدي إلى الانعزاليـة والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافـة تنظيميـة قويـة، وإن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً.

أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزأة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بـين الأعضـاء، حتـى فيمـا يتعلـق بـالقيم والمبـادئ، ويحتـاج الموظفـون فيهـا إلى توجيهـات- صـلابة

---

(1) أحمد السيد كردي، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالأداء، موقع كنانة أون لاين:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153714

السلوك، الحد الأدنى المقبول- حيث يتبعون الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

وقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلاً من الاهتمام بالزبائن، كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء الموظفين، كما تمتاز بثقافة المشاركة. وتتميز مستويات أدائها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضا بمستوى أداء يزداد تفاوتاً مع الزمن.

كما خلصت هذه الدراسات إلى أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية:

1- درجة عالية من التجانس، فلهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل الموظفين بها.

2- الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى الموظفين بها.

3- القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

وفي بحث آخر عن الامتياز، حددت هذه الدراسات قائمة خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسة للمؤسسات الناجحة في المعتقدات التالية:

- الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.

- الاعتقاد بأن يكون الأفضل.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- الاعتقاد بأهمية الموظفين كآدميين.
- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين أو مستجيبين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا.

وقد حددت الأبحاث الحديثة مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي:

- إن فلسفة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع.
- تركز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- لديها قواعد غير رسمية للسلوك.
- لديها قيم قوية.
- تضع معايير أداء مرتفعة.
- لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

والمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي كونت لنفسها ثقافة تتسم بالآتي:

- جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.
- الاهتمام بالموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.
- المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

إن أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة للمؤسسات يكون بطرح السؤال التالي: ماذا يحدث لحامل الأخبار والأنباء السيئة، أي ماذا يحدث للشخص الذي يشير إلى مشكلة محتملة؟ هل يحصل على مكافأة أو يواجه بالعقاب لقيامه بذلك؟ إن المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة لا تشجع على نقل الأشياء السيئة، وتتماشى دائماً مع الأمور غير السارة في العمل، بل إنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير المبكر لمواجهة المتاعب إلى المسؤولين، كموقف عن مقاومة التغيير مما يشجع على الجمود والتسيب والإهمال والإدمان على السلبية، حيث لا أحد يسأل عن ماذا يحدث، إن كان بالطريقة الصحيحة أم بالطريقة الخاطئة، بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجع دائماً على الاتصال والتواصل والانفتاح والتفتح، حيث إن فلسفتها تقوم على الاستعداد الدائم للتحدي تعتمد مدخل الفعل.

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد يمكن إدراكها من النقص في الدافعية، المتجلي في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة...في حين على مستوى المؤسسات يمكن الوقوف عليها من خلال سوء التسيير المتجلي في غياب المبادئ، وعدم القدرة على التنبؤ، والبطء في اتخاذ القرارات، وتعديل القرارات بصفة مستمرة أو إصدار القرارات بصفة متكررة،

سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وغياب العلاقات الشخصية، فاعلية التنظيمات غير الرسمية، الجمود في العمليات...الخ.

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، الاقتصاد الموجه، القانون الأساسي للعمل، العائلة الممتدة، المستوى التعليمي...للمجتمع لعبت دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية، حيث نجد أن ما يصدر من الموظفين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء.

إن ما شجع على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع هونتاج عوامل متعددة منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرته للحياة بصفة عامة. كما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، فقد كان للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع انعكاسات سلبية، إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة، كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مع رفض التغيير والاهتمام بالمظهر، وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات، وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية.(مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل)، والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف السلوكية، تراجع العقلية الرشيدة وأزمة الحوار، التواكل، المحسوبية، عدم المحاسبة، المجاملة واللطف، التحايل والمراوغة، سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال....لقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتبعية على المؤسسات.

فالموظف تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم، فلا يقيم غيره كما أنه لا يعامل وفقاً للنتائج التي يحصل عليها، لذا لا يبالي بنتائج الآخرين، حيث إنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة، فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها.

ومن المظاهر المترتبة عن التلوث البيئي الناتج عن الاغتراب التنظيمي الأدائي:

- قتل التفكير الابتكاري والمبادرة.
- غياب الحرية في الممارسة الإدارية.
- فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات.
- غياب التقييم والمتابعة.
- غياب مبدأ الاستحقاق والثواب اللذين يمكن من خلالهما تحريك السلوك الإنساني سلباً وإيجاباً.
- المجاراة اللاشعورية لما يحدث، وكذلك المجاراة القهرية، القلق الدائم وفقدان الثقة في النفس.
- عدم ربط إشباع الحاجات بالأداء.

أساليب إدارية حديثة في تقييم الأداء[1]

1- أسلوب الاختيار الإجباري:

يتطلب هذا الأسلوب من المقيّم اختيار الصفة أو العبارة الأكثر انطباقاً على الفرد من زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين تصفان سلوك الفرد وصفاً إيجابياً أو وصفاً سلبياً.

وفقاً لهذا الأسلوب يجبر المقيّم على اختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للموظف ثم تجمع التقييمات من قِبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات لا تكون معروفة للمقيّم.

مزايا هذا الأسلوب:

1- يقلل من التحيزات الشخصية.

2- لا يعرف المقيّم أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها.

3- لا يتطلب أي نوع من التدريب.

4- يمكن استعمال لجنة تقوم بعملية التقييم لزيادة الموضوعية.

عيوب هذا الأسلوب:

1-إعداد العبارات يتطلب جهداً كبيراً.

2-يتطلب الأمر الاستعانة بالخبراء أحياناً.

---

(1) سوسن شاكر مجيد، أساليب تقويم الأداء الحديثة، الحوار المتمدن، العدد 3768، 24/ 6/ 2012، موقع إلكتروني:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=313051

- **مقياس التدرج السلوكي (BARS):**

يتم في هذا الأسلوب تصميم أعمدة لكل صفة مأخوذة من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في الأساليب السابقة، ويتم تقييم الموظف بناءً على مدى امتلاكه للصفات المرتبطة بمتطلبات العمل، وأيضاً يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة الفعالية كأن يكون الأداء متميزاً أو جيداً أو ضعيفاً.. الخ، مما يساعد المقيّم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل.

مزايا هذا الأسلوب:

1- يساهم في تقليل الأخطاء في التقييم.

2- يربط الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.

3- يتم وضع المقياس من خلال المشاركة بين الأفراد الموظفين.

4- يحدد نقاط الضعف بدقة وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية.

عيوب هذا الأسلوب:

1- ارتفاع التكلفة.

2- يتطلب مقياساً لكل عمل من الأعمال.

3- لا يقيس القدرات الإبداعية.

4- لا يمكن استعماله في المنظمات صغيرة الحجم.

- **مقياس الملاحظة السلوكية (B O S):**

يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء مثل الأسلوب السابق، إلا أن

الاختلاف يتمثل بقيام المشرف بملاحظة سلوك الموظفين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد كما هو الحال في أسلوب (BARS)، ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الموظف بكل بعد من أبعاد العمل؛ كل مُتغير أو بُعد يحتوي على مواقف متعددة.

الملاحظة السلوكية:

تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه من قِبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز.

ويتضمن هذا الأسلوب خطوتين هما:

أ- تحديد الأهداف: عند تحديد الأهداف يلتقي كل فرد برئيسه ويتم تحديد الهدف المستقبلي بالاتفاق ويراعى في الهدف أن يكون محدداً وواضحاً وواقعياً وقابلاً للقياس.

ب- تقييم أداء: يلتقي الرؤساء والمرؤوسون لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الموظفين ويتم تقييم الأفراد في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

إن تقييم أداء وفقاً لهذا الأسلوب لا يعتمد على السلوكيات التي يؤديها الأفراد في الوصول إلى نتائج، ولا على أساس شعور الرؤساء تجاه مرؤوسيهم أو على ما يمتلك الأفراد من صفات، وإنما على أساس النتائج المتحققة فعلاً.

مزايا هذا الأسلوب:

1- تشجيع الأفراد على تحديد أهداف جيدة.

2- أسلوب موضوعي يعتمد على أساس الأداء الفعلي.

3- يؤدي إلى تعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم مسبقاً.

4- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق بين الأهداف.

عيوب هذا الأسلوب:

1- يُركز على النتائج و يهمل أسلوب تحقيقها.

2- من الصعوبة مقارنة أداء الأفراد المختلفين.

3- من الصعوبة تحديد الأهداف كمياً في جميع الأحوال.

2- أسلوب مراكز التقييم:

يستعمل هذا الأسلوب في تطوير وتقييم أداء المُديرين حيث أنه يُساعد الأفراد على تفهم نقاط ضعفهم ومعالجتها.

والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل.

والأسلوب المتبع من قِبل مراكز التقييم يكون بوضع الموظفين في ظروف مشابهة لعملهم الفعلي، ثم قياس درجة توفر الصفات في الموظفين وتُركز مراكز التقييم على أداء المُرشحين للإدارات العُليا.

عيوب هذا الأسلوب:

1-تكلفة مرتفعة.

2-عدم القدرة على تقييم جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

إدارة عملية تقييم الأداء:

أولاً: من الذي يقوم بعملية التقييم:

أ- تقييم المشرف المباشر:

تميل معظم المنظمات إلى قيام المشرف المباشر بتقييم الأداء للأسباب التالية:

1- المشرف المباشر هو الأكثر قرباً من الموظف.

2- المشرف المباشر أكثر قدرة على تحليل أداء المرؤوسين.

3- بإمكان المشرف المباشر الربط بين العوائد التي يستحقها الموظف وفقاً لأدائه.

محاذير هذا الأسلوب:

1- شعور الموظف بأنه مهدد لأن سلطة الثواب والعقاب بيد المشرف فقط.

2- يمثل اتصالاً باتجاه واحد.

3- يحتاج المشرف إلى إتقان مهارات الاتصال.

4- تحيز المشرف لأسباب عديدة تتعلق به أو بالموظف.

ب- التقييم من قِبل عدد من المشرفين:

أي اشتراك مجموعة من الرؤساء في عملية التقييم بحيث يكونون على نفس المستوى الإداري وفي موقع يجعلهم على قرب من الموظفين ويمكنهم من ملاحظة سلوكهم خلال فترة التقييم.

مزايا هذا الأسلوب:

1- زيادة الصدق والموضوعية.

2- إضافة معلومات جديدة عن أداء الموظف.

محاذير هذا الأسلوب:

1- زيادة التكلفة.

2- صعوبة الحكم على أداء الموظف لتعدد الآراء.

ج- التقييم من قِبل خبراء خارجيين:

يتم تقييم أداء الموظف من قِبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة الحقلية، وقد يكون المقيّم واحداً أو أكثر ويستعمل هذا الأسلوب لتقييم وظائف تكون على درجة كبيرة من الحساسية.

مزايا هذا الأسلوب:

1- عدم التحيز.

2- عدم اندماج المقيّم الخارجي في عملية التنافس اليومي بين الموظفين.

محاذير هذا الأسلوب:

1- ارتفاع التكلفة.

2- عدم وجود وقت كافٍ أمام المقيّم الخارجي لمعرفة أبعاد عمل الموظف.

3- قد ينخدع المقيّم الخارجي بالمظاهر الشكلية للموظف.

د- التقييم من قِبل زملاء العمل:

يستعمل هذا الأسلوب عندما يكون بين الموظف وزملائه علاقات عمل مستمرة، ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية:

1- توفر قدر كافٍ من الثقة بين الموظف وزملائه.

2- أن يكون الزملاء في موقع يمكنهم من ملاحظة سلوك بعضهم بعضاً.

3- أن يكون الزملاء على نفس الدرجة الوظيفية.

مزايا هذا الأسلوب:

يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة.

محاذير هذا الأسلوب:

1- لا يصلح في المنظمات التي تتصف بالتنافس الشديد بين الموظفين.

2- لا يصلح عندما تكون الثقة ضعيفة بين الموظفين.

هـ- التقييم الذاتي:

يستعمل هذا الأسلوب من قِبل الموظفين لأغراض تطوير الذات وليس من أجل إصدار الحكم على الأداء، ويصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها الموظف منعزلاً عن الآخرين.

مزايا هذا الأسلوب:

2- مشاركة المرؤوس في عملية التقييم.

3- تقليص فرص الصراع.

4- يجعل الموظفين أكثر التزاماً بالأهداف.

محاذير هذا الأسلوب:

1- التحيز الشخصي.

2- عدم إصدار حكم على أداء الموظف.

و- التقييم من قِبل المرؤوسين:

يوفر هذا الأسلوب معلومات للرؤساء تتعلق برؤية المرؤوسين لهم مما يساعدهم على تعديل سلوكهم.

مزايا هذا الأسلوب:

1- الاتصال باتجاهين.

2- تعزيز مبدأ المشاركة.

محاذير هذا الأسلوب:

- **عدم الدقة، إما خوفاً من الرئيس أو رغبة بتحقيق مكاسب مادية.**

المعايير التي يمكن استعمالها لتحديد الطرف المقيِّم:

1- مدى توافر الفرصة أمام المقيّم ليلاحظ أداء الموظف: يجب أن تتوفر فرصة كافية للمقيّم كي يقوم بجمع معلومات دقيقة عن الموظف.

2- قدرة المقيّم على الحكم.

3- وجهة نظر المقيّم ووضعه الوظيفي: تؤثر وجهة نظر المقيّم على أهداف التقييم وعلى عملية التقييم بكاملها كما أن وضعه الوظيفي (مقدار السلطة والمركز الوظيفي) يؤثر على قدرته على ملاحظة أداء المرؤوسين والحكم عليه.

ثانياً: توقيت عملية التقييم:

أ- موعد التقييم:

تقوم بعض المنظمات بعملية التقييم بعد فترة من تعيين الموظف، وتقوم

منظمات أخرى بالتقييم بنهاية العام الميلادي أو الهجري. أما الاتجاه الحديث في التقييم فيؤكد على أن عملية التقييم يجب أن تتم بعد إنهاء مهمة أو عمل معين، وفي مدخل الإدارة بالأهداف يتفق الرئيس والمرؤوس على تقييم أداء عند إنجاز هدف معين.

ب- عدد مرات التقييم:

تميل معظم المنظمات إلى تقييم الأداء مرة أو مرتين في العام، ويستثنى من ذلك الموظفون الذين يخضعون لفترة تجربة إذ يتم تقييم أدائهم بشكل متكرر.

ثالثاً: إجراء مقابلة التقييم:

يجب مقابلة الموظفين لإمدادهم بالمعلومات التي تساهم في تحسين أدائهم مستقبلاً، وهناك صعوبات تنشأ عن مقابلات التقييم منها:

أ- حدوث صراع نفسي بين الموظفين:

بمعنى أن الأفراد يرغبون في إثبات جدارتهم، لذا فإنهم يبذلون جهداً كبيراً أثناء التقييم، أو يرغبون في التعرف على نقاط ضعفهم من أجل التخلص منها.

ب- توجيه اللوم من قِبل المشرف إلى الموظف:

يشعر الموظف بالخوف والتهديد عند إخباره بنتائج التقييم، لذا يجب على المشرف عدم توجيه نقد للموظف وأن يُركز على تحسين الأداء.

رابعاً: نتائج التقييم بين السرية والعلنية:

تميل بعض المنظمات إلى السرية في تقييم أداء وعدم إخبار الموظفين بنتائج التقييم للأسباب التالية:

أ- منع التوتر بين الرؤساء والمرؤوسين.

ب- منع التوتر بين الزملاء.

ج- التخلص من التوسط "الواسطة".

محاذير التقييم السري:

أ- التحيز.

ب- عدم معرفة الموظف للجوانب السلبية في أدائه.

وتفضل منظمات أخرى إخبار الموظفين بنتائج التقييم للأسباب التالية:

أ- رغبة الموظف في معرفة مستوى أدائه.

ب- رغبة الموظف في معرفة نظرة الرئيس له.

ج- إشاعة جو من التفاهم والود بين الموظفين.

وأصبح من الثابت علمياً بأن علانية النتائج أفضل من سريتها، ويتم إخبار الموظفين بالنتائج إما بواسطة إدارة الموارد البشرية بكتاب رسمي أو بواسطة الرئيس المباشر.

كيفية إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم من خلال مقابلات التقييم التي يجبُ أن تُراعى فيها القواعد التالية لضمان نجاحها:

1- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.

2- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات للمرؤوس.

3- إقناع المرؤوس بالنتيجة من خلال الأدلة والبراهين.

4- إعطاء الفرصة للمرؤوس كي يُعبر عن رأيه.

5- يفضل أن تكون مدة المقابلة من (15 دقيقة إلــى 20 دقيقة).

خطوات إجراء مقابلات التقييم:

1- تبدأ المقابلة بتحية قصيرة لامتصاص التوتر.

2- يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً.

3- يتم عرض الجوانب الضعيفة في الأداء.

4- إعطاء فترة للمرؤوس كي يشرح وجهة نظرة.

5- التركيز علـى تصـحيح الأخطـاء مـن خـلال الحصـول علـى تعهـد مـن المرؤوس بتحسين أدائه مستقبلاً.

خامساً: إجراءات تنفيذ التقييم:

أ- الإجراءات الروتينية:

1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة استمارات التقييم والتعليمات التي سيتم اتباعها وتوزيعها على المقيّمين وتحديد موعد لاستردادها.

2- يقوم كل مدير ورئيس قسم بتقييم الأفراد وإكمال الاستمارات وتوقيعهـا من قبله ثم يعيدها إلى إدارة الموارد البشرية.

3- إذا تطلب التقييم بيانات موضوعية تلجأ إدارة المـوارد البشـرية إلى الجهـة التي توفر هذه البيانات (سجلات الإنتاج من إدارة الإنتاج).

4- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع الاستمارات وتحليلها واستخراج النتـائج

ثم إعداد قائمة بالنتائج النهائية والقرارات المترتبة عليها (مكافأة، إنذار.. الخ).

5- ترفع إدارة الموارد البشرية هذه القائمة إلى الإدارة العليا لاعتمادها وتنفيذ القرارات المقترحة.

6- تقوم إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى المعنية بتنفيذ قرارات الإدارة العليا.

7- تحفظ المعلومات في سجل الموظف.

ب- الإجراءات المتبعة عند اشتراك الموظف والمدير في التقييم:

1- يقوم المدير بتعبئة الاستمارة لكل موظف.

2- يُسلم المدير الاستمارة للموظف ليطلع على تقييمه له.

3- يعقد المدير اجتماعاً رسمياً مع كل موظف على حدة لمناقشة التقييم.

4- إجراء التعديلات في التقييم.

5- توقيع الاستمارة من قِبل الطرفين.

6- تسليم الاستمارة إلى إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المناسبة.

التمكين الأدائي للموظف[1]

1- تمكين الموظفين

ترجع جذور نظرية تمكين الموظفين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدرك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. أي أن نظرية تمكين الموظفين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة الموظفين في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي.

ويعرّف بعض علماء الإدارة التمكين بأنه: "تفويض أو منح أوإعطاء السلطة القانونية لشخص ما "كما يعرفه بعضهم الآخر بأنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية" وبأنه: "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسئولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي الموظفة تنفذ ما تؤمر به".

---

(1) عبد الرحمن تيشوري، يجب الانفتاح على تجارب إدارة الأداء في العالم، الحوار المتمدن، العدد 3335، 13/ 4/ 2011، موقع إلكتروني:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=254776

واضح من هذه التعريفات أن فكرة تمكين الموظفين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة في نفس الموظف، وإشعاره بأنه موظف مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن الموظفين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة. وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين الموظفين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص. فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس الموظفين في المنظمات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسئولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع. كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المنظمة. ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة. مثل هذه النتائج ترجح كفة الحاجة إلى زيادة استثمار نظرية تمكين الموظفين في أجهزة الدولة في المستقبل، بغية تحسين الإنتاجية والأداء في القطاع العام ودعم مستقبل الاقتصاد الوطني.

تنمية القدرات الإدارية وتفعيل الأداء الوظيفي للإدارة[1]

إن الإدارة ليست عملية سهلة، إلا أنّ المدير الناجح عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات حتى يكون بارعاً في عمله.

و تتلخص أهم هذه المهارات في المحاور الثلاثة التالية:

1- حل المشاكل واتخاذ القرارات وهو ما يصطلح عليه بـ(تحليل المهارات).

2- نشـر المعلومـات وتنضـيجها وتوضـيح الأهـداف والخطـط والأسـاليب، بواسطة إشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يصطلح عليه بـ(مشاركة المهارات).

3- القيادة وبث الحماسة في نفوس الموظفين، وهو ما يطلـق عليـه بــ(التـأثير على المهارات).

وقد أثبتت التجارب والدراسات أنّ المدراء الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة بشكل جيد وفعّال يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات.

حل المشاكل

لا أحد منّا يستطيع أن ينكـر وجـود المشـاكل، فكـل واحـد منّـا معـرض لمواجهة المشاكل يومياً - علـى اخـتلاف مسـتوياتها- وهـذا لـيس مـن عوامـل

---

(1) فاضل الصفار، تنمية القدرات الإدارية.. المهارات والأسـاليب، مجلـة النبـأ، العـدد 46، حزيران 2000، موقع إلكتروني:

http://annabaa.org/nba46/edara.htm

الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل، لأنّ هـذه حالـة طبيعيـة تـلازم حيـاة البشر بما هم مختلفون في الأفكار والأذواق والآداب والأمزجة.

إلا أن الفشل أن نقف عـاجزين أمـام المشـاكل لا نـدري مـن أيـن نبـدأ؟ وكيف نتعامل معها؟ ومن هنا فـإنّ مـن الضـروري أن نـذكّر بـبعض الخطـوات الأساسية لمكافحة المشاكل وحل الأزمات، فنقول:

ينبغي أن نعرف أولاً أنّ الطريقة الفضلى لمعالجة أيّ مشكلة هي الاعتراف بوجودها، وهذا يتطلب منّا في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية وصراحة مـع النفس ومع الآخرين.

كما أنّـها أول خطوة باتجاه السـلامة أيضـاً، لأنّ التنكّـر للواقـع أو تجـاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضالاً.

ثم إلى متى يمكن للإنسان أن يتغافل عن الواقع؟!

إنّ المدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثباتاً، وبالتالي أقدر على مواجهتها، لـذلك نؤكـد أنّ أول خطـوة باتجـاه الحـل هـو الاعـتراف بالمشكلة، ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانيـة بمعالجتهـا كليـاً أو تحجيمهـا وتخفيـف آثارها. ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف. ومن أهمها:

1- معرفة الأسباب التي أدّت إلى ظهور المشكلة، فإنّ ما مـن ظـاهرة إلا ولهـا أسبابها. فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسـه يـدلنا علـى طريـق معالجتهـا أيضاً في كثير من الأحيان.

2- وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا لانتخاب أفضل الحلول، وأكثرها معقولية واتزاناً في الأهداف والأسـاليب

وتعدد الخيارات قد نتوصل إليه نحن، وقد نتوصل إليه عبر المشاورات والمحاورات وهو الأفضل في أكثر الأحيان.

3- الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات.إنّ إجراء الموازنات في عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة، لأنّ المدير الذي يحاول تفهّم وضعه الإداري، ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل، ويوازن بين الإيجابيات والسلبيات في كل مشكلة سيكون أكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف أيضاً، لأنه ليست كلُّ مشكلة سلبيةً دائماً، ولا كلُّ إيجابيةٍ مكاسبُها إيجابيةٌ دائماً، بل ربّ سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل، فتعيننا على معالجته، وربّ إيجابية تصيبنا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأخرى من العمل فتعود علينا بالأزمة من جديد. لذلك ينبغي أن ننظر إلى الأمور بمنظار متوازن يدرس الإيجابيات كما يدرس السلبيات وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتفاؤلاً.

إذن، الحكمة كل الحكمة في مواجهة المشاكل بواقعية وتواضع، ثم التفكير الجدّي المتوازن بالدوافع والأسباب التي أدّت إلى حصولها، ولملمة كل شاردة أو واردة لها علاقة بها، لأنّنا بهذه الطريقة سنهتدي إلى الحل تلقائياً.

اتخاذ القرارات

عملية اتّخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً، لأنّها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب.

والخيارات المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة، لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أيّ اتجاه نسير.

لأنّنا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة، تاركين وراءنا الأمور الأهم معلّقة دون حل.

طبعاً علينا أن نتذكر أن نتائج القرارات المهمة في الغالب مهمّة وخطيرة في الوقت نفسه، لذلك يُتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة، فإنّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا. كلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد، فعلينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة للوصول إليه، وكيفية تطبيقها، لأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة.

والقرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرّع، بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل. هذا أولاً.

وثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه، قبل الحسم وبعده، خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً.

وثالثاً: ينبغي أن نتحرّى النتائج بعينين مفتوحتين لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها.

فإنّ مثل القرار كمثل المطر، إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والربح، كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح. أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة، فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة. ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح من غيره، فإن بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار، متصوّراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه، إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم.

مشاركة الآخرين

لابد للمدير الناجح من أن يشارك الآخرين بأفكاره. كما لابد له من تزويدهم بالتعليمات اللازمة بقراراته وأهدافه وأساليبه، حتى يحصل على حماية جماعية في التعاون والتنسيق وتحقيق الأهداف.

ولكي يتمكن من تحقيق ذلك لابد وأن يتمتع بكفاءة عالية في بعدين:

1- المحاورة والتأثير.

2- استعمال اللغة الواضحة.

لا شكّ أن إشراك الآخرين بفعالية يحتاج إلى ذكاء ووضوح في التفاهم والحوار بين المدير والموظفين معه.

ولكي يكون المدير واضحاً مفهوماً فيما يطمح ويريد لابد وأن يكون:

- واضحاً فيما يودّ قوله، وإن شئتَ قلت: لابد وأن يكون واضحاً في فكرته.
- يعرف الوسيلة الأفضل لإبلاغ فكرته عبر جلسة حوار مثلاً أو كتابة رسالة أو مكالمة هاتفية ونحو ذلك.
- التأكّد من فهم المخاطبين لها بشكل جيّد وفعّال.

وإذا شعر المدير بأنّ رسالته غير مفهومة أو غير واضحة، فلا يعدم أن يستعمل أسلوب التكرار بنفس التعبير أو بتعابير مرادفة أخرى، فإنّ التكرار هنا حسن، لأنّ المهم أن يتأكد من صحة وسهولة ووضوح فكرته ووصولها إلى الموظفين بشكل جيد ودقيق، وإلاّ فإنّ من المستصعب جداً على مدير يريد أن يتعامل مع أطراف عدة في مناطق بعيدة وشاسعة أن يعتمد على أسلوب واحد في التفاهم.

هذا بشكل عام، وبشكل خاص فيمكن أن نقول: إنّ عقد الاجتماعات المستمرة وجمع الأطراف المعنية هو من أفضل الأساليب نجاحاً في إشراك الآخرين وإسهامهم في الأفكار والقرارات.

فمن خلال الاجتماعات يتمكن المدير من معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية وإحاطة بالإيجابيات والسلبيات.

كما يشعر الآخرين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا، لأنّ الاجتماع فرصة سانحة لإبداء الاقتراحات أو الانتقادات والعتاب والتنفيس.

كما هي فرصة سانحة أيضاً لتجديد المواثيق أو التلاحم العاطفي. لذا فإنّ من الضروري جداً أن نعرف نوع الاجتماع قبل تحديد موعد عقده، فإنّ الاجتماعات على ثلاثة أقسام- في الغالب-:

- اجتماعات فكرية تنظيرية تخطيطية، هدفها تنضيج الأفكار وبلورة الرؤى وطبخ القرار على نار هادئة في الأبعاد المختلفة للعمل.

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل، وكلما ارتفع مستوى المدير ومعاونيه فكرياً ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً. وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة، وهنا تتجلّى أهمية عقد المؤتمرات الدائمة في الشؤون المختلفة.

- اجتماعات إدارية دائمة تتعلق بمشاركة الموظفين بالأفكار وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول أو تطوير الأساليب، وهي في الوقت نفسه تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة ومدير.

وتعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والموظفين، يشعرهم بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي، كما يعرفهم على بعضهم بعضاً أكثر فأكثر.

- اجتماعات طارئة تعقد في الغالب لحل مشاكل مستحدثة أو مستعصية أو اتخاذ قرار سريع أو توزيع أدوار استثنائية لمعالجة الأمور.

والملحوظ في بعض من الأحيان أن كثرة الاجتماعات قد تسبب نتائج معكوسة إذا شعر الآخرون بأنّها أصبحت بلا فائدة، أو ليس لها دور ظاهر في مسيرة العمل. وهي ملاحظة جديرة بالاهتمام إن وجدت لها مصداقية. لذلك علينا أن نعرف أن الاجتماعات ضرورة إدارية لكل مؤسسة، وفي الوقت نفسه

نسعى لكي تكون واضحة الأهداف ظاهرة النتائج، ولكي نتأكد من ذلك علينا أن نضمن صحة سيرها بشكل إيجابي وفعّال. ومن أهم مظاهر صحة الاجتماعات هو ضبطها بطريقة جيدة، ويتضمن هذا- في بعض جوانبه- تحديد وقت البدء بها، وعدم انزعاج المشتركين فيها، وعدم سيطرة بعضهم على مجرياتها وإلغاء دور الآخرين، وعدم تسلط الفوضى والتسيّب في مجرياتها. وهذه أمور في غاية الأهمية وتتطلب إدارة حكيمة وفاعلة للوقوف أمامها.

ولكي نضمن اجتماعاً ناجحاً وفاعلاً ومؤثراً علينا أن نوفر العناصر التالية:

1. أن يعرف الحاضرون ما هو سبب وجودهم في الاجتماع ولماذا شاركوا؟
2. أن يدوّن ما دار في الاجتماع من أفكار ومقترحات بشكل واضح وملخّص.
3. تحديد الأدوار وتوزيعها بشكل مدروس وعادل.
4. وضع سقف زمني- إجمالي- لمتابعتها والتأكد من تنفيذها.

فإنّا إذا لم نلتفت إلى هذه الملاحظات فقد تصبح اجتماعاتنا قليلة الفائدة، الأمر الذي يضطرّنا لتركها والتخلي عنها. وهذا أمر من شأنه أن يفقدنا مصداقيتنا بين الموظفين كمدراء، كما يكرّس الروح التشاؤمية والإحباط بين الأفراد، هذا مضافاً الى أنه سوف يكلفنا المزيد من الجهد والوقت والتفكير، لأننا سنضطر لعقد اجتماعات أخرى من أجل ضبط هذا الاجتماع، أو ليكون البديل الأفضل، في الوقت الذي كنّا في غنىً عن ذلك لو التفتنا إلى ضبط الاجتماع الأول بشكل جدّي وفعّال.

وطبعاً قد يكون من المناسب أحياناً أن تتخذ الإدارة تبديل الاجتماع المفكك باجتماع أفضل وأكمل، إلا أنّ المشكلة ليس في عقد الاجتماع، وإنّما في

تنظيمه وإدارته بشكل جيد. فإنّا ما دمنا لم نعالج السبب الأساس الذي اضطرنا لتبديل الاجتماع الأول باجتماع آخر فإنّ المرض قد يسري إلى الاجتماع الثاني وهكذا.

كتابة التقارير

يتصوّر بعضهم أنّ كتابة التقارير عملية روتينية لا جدوى منها في تحسين الأوضاع الإدارية أو تطويرها. إلا أنّ هذا التصور ناقص بالقياس إلى النتائج الكبيرة التي تعود بها التقارير على أعمال المؤسسات، ذلك أن فوائد التقارير ليست منحصرة في لملمة الأفكار والرؤى وأرشفة المعلومات، بل هي:

- تساعد في تنظيم المعلومات بحيث يفهمها الجميع وتكون مرجعاً ونوراً يستضاء به، لأنها نتاج عقول الجميع وخلاصة تجاربهم.
- تحدد لنا دائماً ماذا ينبغي أن نعمل في المستقبل وماذا ينبغي أن نعمل الآن.
- بنك من المعلومات عن الأوضاع الإدارية السائدة، كما هي خزين من الأفكار يعرّفنا بعوامل قوتنا ويميزها عن عوامل ضعفنا. وهذه أمور لها دخل مباشر في اتخاذ القرار الأصوب.

لذلك فإنّ التقارير الجيدة لها دور مباشر وكبير في تحسين القدرة الإدارية، كما لها دور في اختصار الزمن والطاقات، فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدّية الإدارة واحترامها لآراء أفرادها والموظفين معها.

وبهذا نعلم أن التقرير الناجح يتمكن أن يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في إدارة الأعمال، خصوصاً تلك البعيدة عن المدير أو مركز القرار، إلا أن التقرير لا يكون ناجحاً ما لم يمتَزْ ببعض الخصوصيات الفاعلة،وأهمها:

• سهولة قراءته ووضوح عبارته.

• قصر جمله وجامعيتها، مع ذكر التاريخ، وفي بعض الأحيان يكون لذكر الأسماء المشاركة فيه ونحوها دور أكبر في زيادة فاعليته.

ومضافاً إلى ذلك، فإنّ طريقة تقديم التقرير وتحضيره لا يقلان أهمية عن محتواه، فعندما يكون التقرير واضحاً ومنسقاً يسهل على القارئ فهمه، يكون دوره أكبر.

القيادة والتأثير على المهارات

كلّنا نعلم أن الإدارة لا تقتصر على شخص المدير، بل تشمل جميع الموظفين معه، ذلك أنه من الصعوبة بمكان أن نقدر على تنفيذ كل شيء بأنفسنا، بل في كثير من الأحيان تعود الفردية على العمل بالنتائج الفاشلة، لذلك لابد لكل مدير من معاونين ومستشارين وموظفين. ولكي يضمن النجاح الأحسن في الأداء مع قلة الأزمات والمشاكل لابد وأن يستعمل أسلوب الحث والدفع المعنوي وبث روح الحماس والنشاط في نفوسهم، وهنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدي.

فلكي يضمن المدير تعاون الآخرين في تحقيق أهدافه عليه أن يقوم بدور القائد، فإنّ من الواضح أنّ العمل لابد له من رأس يتشخص ويتقوّم به.

إلاّ أن الرأس كلما كان أكثر واقعية وقدرة كان أقدر على جمع الآخرين إلى لوائه، ويضم دوره إلى أدوارهم في تحقيق الأهداف، إذ لا يمكن للمدير أن يترك العمل إلى الآخرين ويتنحّى جانباً عنه، كما ليس من الصحيح أن يتفرّد بالأمور ويجعل كل شيء على عاتقه ويهمّش أدوار الآخرين أو يهمّشهم

شخصياً، ولكي يكون المدير قائداً عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة القيام بها مع تلك الواقعة عليه.

إذ من الواضح أن دور المدير يغاير أدوار الموظفين معه، لأنّه رأس العمل، فينبغي أن يأخذ دور الرأس أيضاً في وظيفته. ودور الرأس يظهر في التفكير والتخطيط والرقابة والإشراف، لا التدخل في كل شاردة أو واردة في العمل.

إن توزيع الأدوار بشكل جيد وفسح المجال للآخرين في ممارسة أدوارهم يتطلب من المدير اهتماماً أكثر في:

1) التنظيم العادل والحازم للأدوار وتوزيعها.

2) كسب ثقة الموظفين معه وبث روح الرضا والمحبة بينهم.

3) دفع الآخرين للعمل بطريقة جديّة.

4) شدّهم المستمر للأهداف المطلوبة.

فإنّ المدير الذي يمتلك هذه الصفات تصبح الإدارة بيده أمراً سهلاً وناجحاً، وسيتمكن من تحقيق انتصارات كبيرة في فترة قياسية.

الحث والتشجيع

لا شك أن قوة العمل بقوة القائمين عليه، وأول نقطة قوة في كل واحد منّا هي روحه ومعنوياته.

ولكي يحتفظ المدير بمستوى ناجح من الأداء، عليه أن يبعث الحماس دائماً في نفوس معاونيه.وهناك دوافع تساهم مساهمة كبيرة في دفع الموظفين نحو العمل ينبغي على كل مدير الالتفات إليها أهمها:

1. إشعارهم بأنّهم جزء من الكل وأن العمل منهم وإليهم.

2. إشعارهم بأنّ المشاركة في العمل ثم الأداء الأحسن يضمن أهدافهم الشخصية أيضاً.

3. ويبقى لطريقة التعامل بين المدير وبين زملائه التأثير العميق في نفوسهم ودفعهم على العمل بجد ومثابرة.

4. ضمان الحاجة المادية. فإنّ دعوة الإنسان إلى التجرّد من الحاجات المادية أمر يقرب إلى الشعار منه إلى الواقع، إذ أنّ ضرورات الحياة تلح على الإنسان في الكثير من الحاجات وتتطلب منه إشباعها.

ومن الصعب في الغالب على الموظف الجيّد أن يضمن معيشته بشكل جيد، كما يضمن أداء جيداً في العمل، لذلك فإنّ من الضروري على الإدارة أن توفّر الحاجات المادية للموظف الجيد لكي تضمن منه أداء أفضل أيضاً.

ولا ننسى أن الحاجات المادية إذا لم تشبع قد تجر الأفراد المخلصين أحياناً إلى طرق لا تعد مقبولة، كما تجر غيرهم إلى المزيد من التراجع. وعليه فإن قدرة المدير تتجلّى بوضوح في تماسك أفراده روحياً وعملياً.

وهناك خطوات يمكن أن تعينه على تحقيق ذلك:

منها: عندما يوزّع الأدوار ينبغي أن يلقي مهمة الدور على عاتق صاحبه بلا تدخل منه سوى التوجيه والإرشاد.

منها: منح الآخرين الحرية الكافية لكي يعملوا على طريقتهم ويجتهدوا في تنفيذها ما دامت لا تضر بالاتجاه العام.

ومنها: التقدير والثناء والإشادة بالصفات الإيجابية في الموظفين والسعي لنشرها بين الآخرين وتقدير النجاحات. فعلى الرغم من أن النجاح يستحق أن يمدح ويذكر بنفسه دائماً، إلا أنّ ذكره بشكل خاص من قبل

المدير بين الأفراد يزيده احتراماً وتقديراً، كما يزيد المؤسسة تماسكاً فضلاً من زرع الأسوة الحسنة بين الموظفين.

وبعد كل ذلك يبقى للمدير دور هام آخر أيضاً يتلخص في:

- مراقبة نشاطات الموظفين ودوافع نشاطهم.
- مراقبة التصرفات السيئة كالاستياء والنفور والإحباط واللامبالاة وسوء الظن، والاهتمام لإزالتها بالتوجيه الإيجابي، وزرع الثقة والاطمئنان والتربية الحسنة.
- إبداء الاهتمام بالأعمال المنوطة بالموظفين وتشجيعهم وتذكيرهم بأن كل دور يقومون به هو شيء مهم في الحاصل العام وفي تسيير عجلة العمل إلى الإمام، وبالتالي فإن ما يقومون به يستحق الاحترام والتقدير.
- أن يكون المدير نفسه إيجابياً في تصرفاته وثّاباً في طموحه، ثابتاً في أعماله وقراراته ما دام اتخذها بعد دراسة ومشاورة وتمحيص، فإنّ مقتضى احترام المستشارين وإشعارهم بالرضا وأهمية الدور المنوط به يوجّب على المدير الناجح التقيّد به.

ومن هذا نعلم أنّ معاملة الآخرين بالتي هي أحسن والتأكد من أنّهم يجيدون ما يقومون به والاهتمام بهم وبأعمالهم من أفضل الطرق لحفظ روح التماسك والحماس نحو العمل.

التربية والترشيد

أول خطوة في التربية تقوم على أساس توزيع الأدوار وإيكالها إليهم، ثم من بعد ذلك يأتي دور الإسهام والمشاركة في بعض القرارات المهمة ثم المشاركة في تنفيذها.

فديمومة العمل الإداري وضمان الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب، كل ذلك يتوقف بشكل فعّال على الدماء الجديدة والطاقات النامية فيه. وحيث إنّ الطاقات لا تأتي من العدم، بل بحاجة إلى عمليات تربية وتطوير مستمر، فإن أفضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ هي إبرازها من العمل ذاته، فإنّ تولّي الأفراد للأدوار منذ البدء، وتناميهم مع تناميها بشكل تدريجي وناشط يجعلهم أكثر قدرة على تولي الأدوار الأهم شيئاً فشيئاً، لأنّه بمنزلة الطبخ على نار هادئة.

دور التفويض

تفويض الأدوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وبنجاح باهر. لأن التفريغ والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء، كما يخلي المدير من الكثير من المسؤوليات، مما يعينه للتفرغ إلى الأهم أو التخطيط والمتابعة الأفضل، وفي الوقت نفسه يوفر له المزيد من المعاونين والمساعدين الذين يتربون تحت إشرافه ورعايته. وهو أمر يعود عليه بالكثير من المدراء في وقت قياسي، إلا أنه من الواضح أن هذا يتطلب منه:

- إبداء الثقة بالآخرين.
- وتحميلهم للمسؤولية بشكل واقعي وفعّال.
- تحديد نوع العمل المطلوب منهم وما هي الأهداف المرجّوة؟

ولكي نسهل عملية التفويض علينا أن نقوم بتقسيم الأعمال إلى مهام ثلاثة أساسية هي:

1. المهام التي يتوجب علينا حتماً تفويضها للآخرين.
2. المهام التي يفترض تفويضها إلى الآخرين وما زالت بأيدينا.

3. المهام التي تحتاج إلى إعداد من أجل تفويضها في المستقبل.

إذ كلما كان الدور أكبر كان شعورنا بالتخوف من تفويضه أكبر أيضاً، إلا أنّنا إذا عملنا ببعض الخطوات سنجد ذلك سهلاً أيضاً، والخطوات هي:

- أن نتأكّد أولاً من مقدرة الأفراد الذين نريد تفويض الدور إليهم وإمكانيتهم على القيام بالدور بشكل مرضٍ.
- نتأكد أنهم يجيدون ما يفعلونه ولو نسبياً، لأنّ الحد الأمثل في الغالب متعذّر.كما يجب ممارسة الرقابة والإشراف لزيادة مهاراتهم المستمرة حتى نهيّئهم للدور ونعدّهم للمسؤولية.
- إسهامهم شيئاً فشيئاً في الدور كي يتدرجوا معه في النمو والتطور.

ولنعلم دائماً أن تفويض الأدوار، ولو باتخاذ المساعدين والمعاونين، يعطينا فرصة أطول للتخطيط والتنظيم والتطوير، مما يجعل الإدارة عملية سهلة ويسيرة.

الفصل الثالث

الدور الإداري في تنمية

أداء المسار الوظيفي

أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للموظف[1]

التـدريب هـوأهم محـاور تطـوير العمـل، إذ أنـه كفيـل بتزويـد المـوظفين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقـي بالمسـتوى العـام للجهـات الـتي يعملون فيها.

ويُعول على التدريب لأهميته القصوى في:

- الترشيد المالي.
- حسن إدارة الوقت.
- عدم إهدار الجهد.

ومن هنا، كانت ضرورة تكثيـف تـدريب المـوظفين علـى أسـس الإدارة، وعلى المهارات المتخصصة الأخرى التي يـتعين معرفتهـا، ومـع أن هنـاك بـرامج تدريبية تنفذها بعـض الجهـات، وتتفـاوت في جودتهـا، إلا أن العمـل الجمـاعي المنظم يكون بلا شك أجدى وأنفـع وأدوم وأحـرى بتحقيـق الهـدف. ولتعمـيم الفائدة من الصالح من هـذه التجـارب، فإنـه يـتعين إيجـاد عمـل جمـاعي يُعنـى بتدريب الموظفين في الجهات العامة. والتدريب مـن حيـث الأصـل يعـد تـدخلاً إدارياً لتحقيق أهداف تصبو إليها الجهة العامـة، لـذا كـان لزامـاً أن ينطلـق مـن المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة.

ولا يمكن أن يتحقق الهدف إلا بعد جمع المعلومـات الأساسـية عـن الجهـة العامة من جهة، وجمع المعلومات عن الموظفين والعمل الذي يقومون به من جهة

---

(1) عبد الرحمن تيشوري، التدريب (مفهوم-حاجة-أهمية)، الحوار المتمـدن، العـدد 3009، 15/ 9/ 2010، موقع إلكتروني:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=215926

أخرى، وبالتالي، يمكن إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الوضع والارتقاء بالمستوى، ولتوجيه برامج التدريب الوجهة المفيدة، يلزم أن تقوم الجهات العامة بتلمس مواطن الخلل في أدائها، ومقارنة ذلك بمستويات الأداء المستهدفة حتى يمكن تخطيط برامج التدريب وإعدادها لردم الهوة بين المستويين. بعد ذلك يتعين على مخططي برامج التدريب أن لا يغفلوا عن موضوعٍ فرض نفسه واستحوذ على جل اهتمام المشتغلين بتخطيط القوى الموظفة، ألا وهو تحويل التدريب، أي مقدار ما يتحول من مهارات التدريب، إلى واقع عملي تستفيد منه جهة المتدرب. ويحث في هذا السياق القدر الهائل من الهدر الذي يصرف على برامج التدريب دون تحقيق الأهداف المرجوة من تدريب المتدربين.

هي في الواقع مقدمات لإعادة إجراء الأعمال، الأمر الذي يتطلب بذل جهود إضافية كان من المقرر أن توجه لإنجاز أعمال جديدة لمستفيدين آخرين.

يحاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى البشرية وبين تنمية تلك القوى، فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للموظفين في مؤسسة ما، ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم.

هناك تعاريف متعددة للتدريب، تختلف باختلاف المفاهيم لدى قائلها، وبنوع التدريب وأهدافه، ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من الحقائق التالية:

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم و التدريب، من حيث الأهداف و الأساليب و طرق التقييم.
- أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب فني،

تدريب إداري، تدريب عسكري، إلى غير ذلك من الأنواع. وكل من هذه الأنواع ينقسم بدوره إلى تقسيمات خاصة.

- أن التدريب- وإن اختلف عن التعليم- فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقديم النظري، وليس هناك ممارسة أو تطبيق لا تستند إلى المعرفة.
- ويتبع للحقيقة السابقة أن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالموظف الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج بحاجة إلى الميدان العملي حتى نتمكن من معرفة جدوى التدريب، لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف و تقييمه، قبل الحكم على الموظف أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل.
- ويُعَرَّف التدريب: بأنه يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموظفين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء الموظفين في العمل، ليكون أداء فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف أو المعلم بأعمال ومهمات معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف أو المعلم.
- يعرف التدريب كذلك بأنه: عملية تهدف لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء.

- يعرف التدريب على أنه: جهد نظامي متكامل مستمر يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- وعُرِّف التدريب أيضاً أنه: عملية منتظمة ومستمرة خلال حياة الفرد تهدف إلى تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عال في أدائه ونموه المهني، يتم ذلك من خلال إكسابه معلومات ومهارات واتجاهات مرتبطة بمجال عمله أو تخصصه.
- ويُعَرَّف التدريب بأنه: "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد الموظفين، لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".
- ومن تعريفات التدريب بأنه: عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى أحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.
- ويعرف التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها".
- والتدريب كذلك هو: تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستعمال المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكّنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدّه للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.

فمن خلال التعرض لتعريف التدريب نستطيع إدراك أن:

- التدريب نشاط إنساني.
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
- التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
- أن التدريب عملية مستقبلية.

أهداف التدريب

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري الموظف في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات، وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره، وأداء مهامه بكفاءة عالية. وتختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكنّ هناك أهدافاً عامة أساسية منها:

- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.
- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة. فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي- تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.
- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات الموظفين في الميدان التربوي.
- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
- إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.
- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغيرات التربوية موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.

أهمية التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل. وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه. ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة، تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها:

- يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستعملة في المنظمة الحكومية بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها.
- تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- استعمال التدريب أسلوباً من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من الموظفين في المنظمات الحكومية قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد، وبالتالي لابد من إعادة تدريبهم باستمرار.
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستعملونها للنجاح والتفوق في العمل.

الحاجة إلى التدريب

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة. وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري، ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة، طالما أن متطلباتها متغيرة

بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى. والتدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية الموظفين بصفة مستمرة، بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم، بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.

وتبرز الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة في النقاط الآتية:

- أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
- أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.
- إطلاع المتدربين على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة.
- زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.
- إن التدريب أثناء الخدمة يكسب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة المهنة، وذلك من خلال تبصيره بمشكلات المهنة وتحدياتها وأسبابها أو كيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على أداء العمل.

أثر التدوير الوظيفي في تنمية المسار الوظيفي للموظف

يعـد التـدوير الـوظيفي Job rotation أحـد أسـاليب وتقنيـات التطـوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة الـتي تمـارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من الموظفين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سـواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

والتدوير الوظيفي يعني: أن يُعَدَّ الموظف أو المدير لممارسـة أعمـال أخـرى بشكل منظم ومجدول، وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإداريـة أو القياديـة أو الوظـائف الفنيـة أو الإداريةالأخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين لممارسة نشـاطات أخـرى بشـكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع سنوات أو خمس، ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات.

إن التـدوير الـوظيفي أسـلوب ذكـي للاسـتثمار والاسـتفادة مـن المـوارد البشرية في مستوياتها كافـة. وغالبـاً مـا يسـتعمل هـذا الأسـلوب في الـوزارات والمؤسسـات والشـركات الحديثـة الـتي تسـعى إلى اسـتثمار الخـبرات والإبـداع والابتكار في أعمالها، كـذلك يطبـق التـدوير الـوظيفي في المؤسسـات التعليميـة والصـحية والصـناعية والإعلاميـة الـتي تضـم مجموعـة متشـابهة في الوظـائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والـروتين والرتابة في الأعمـال الفنيـة والإداريـة. وذلـك لأن أسـلوب التـدوير الـوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتـيح فرصـة لهـم للتعـبير عـن قـدراتهم ومـواهبهم وكـوامنهم في وظـائف ونشـاطات أخـرى مثـل الوظـائف

الإشـرافية والإداريـة والقياديـة، كمـا يكشـف لـلإدارة والقيـادة في الـوزارات والمؤسسات والشركات عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية.

إن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للكفـاءات الشـابة لممارسـة الإشـراف والإدارة والقيادة، وإبـراز قـدراتهم وإبـداعاتهم في أعمـال وإدارات وممارسـات ومواقف مختلفة. هذا إلى جانب أن التدوير الـوظيفي يسـاعد متخـذي القـرار في الوزارات والشركات على التعرف على قدرات ومواهـب المـوظفين، والتعـرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإداريـة والقياديـة التي يمارسونها، ومـنحهم فرصـاً للنمـو والتطـور والترقـي إلى وظـائف عليـا في الوزارة أو الشركة أو في غيرها من الأعمال.

إن اليابان تعد إحدى الدول المتقدمة التي تمارس التـدوير الـوظيفي، إيمانـاً منها بأهمية الموارد البشرية، والاستفادة من مهاراتها، كما تؤمن بأهميـة تسـاوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنيـة أو الإداريـة أو الإشـرافية أو الإدارية أو القيادية، وكذلك إيمـانهم بالإبـداع والتجديـد والتطـوير مـن خـلال التدوير الوظيفي.

هذا إلى جانب أن التدوير الـوظيفي يسـاعد الشـركات والمؤسسـات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوافرة في التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمـال الأخـرى عـن طريـق التـدريب والتهيئـة لسـد النقص في بعض المجالات.

كما أن التدوير الوظيفي تمارسه بعض الشركات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أوإضافة مـوظفين مـن شـركات أخـرى، فتسـتفيد مـن موظفيهـا الحاليين.

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة، من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين، والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات والكوامن البشرية، خصوصاً المؤهلة منها، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، لأنه كلما طالت فترة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل، وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو الموظفين. لأن القائد أو المدير أو المشرف عندما يطول به المقام في الوظيفة يركن إلى العادية والرتابة وعدم التجديد والتطوير.

لنفترض مثلاً أن إحدى الموظفات من ذوات الإنتاجية العالية والكفاءة في العمل تقدمت بطلب النقل من القسم الذي تعمل فيه إلى قسم آخر، معللة ذلك بشعورها بالملل بسبب ممارسة مهام الوظيفة لمدة طويلة، فهل سنرفض الطلب بحجة أن تحقيق رغبتها في النقل سيؤثر سلباً في إنتاجية القسم الذي تعمل فيه؟ أم أننا سنقدر مشاعرها وحاجاتها ونقبل طلبها ونبدأ في البحث لها عن عمل خارج قسمها؟

فإذا كانت الإجابة هي القبول، فهل سيكون أسلوب التدوير الوظيفي من الخيارات والبدائل التي نضعها عند اتخاذ القرار بشأن هذه الموظفة؟

إن المؤسسات التعليمية والصحية والإعلامية والتجارية والصناعية المتطورة وذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين، هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر، وهي في حاجة ماسة دائماً إلى تطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفكاراً ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومديرين ومشرفين جدد.

تجارب عربية وعالمية ناجحة

هناك تجارب عالمية ناجحة في التدوير الوظيفي في اليابان وألمانيا والهند في مجال تدوير العمل، وتعد تجربة شركات الهند من أحدث التجارب المقبولة في التدوير الوظيفي، فعلى سبيل المثال نجد تجربة شركة إل جي LG للإلكترونيات الكورية في الهند، حيث قامت بتطبيق تدوير العمل على نطاق واسع شمل 2800 موظف مرتين منذ خمس سنوات، وهذه التجربة في سياسات إدارة الموارد البشرية للشركات في الهند كانت مثالاً ناجحاً على التدوير الوظيفي، وطبقت على بعض شركات تقنية المعلومات وشركات عالمية أخرى مثل شركة آي بي إم. كما تم تطبيق التدوير الوظيفي أيضاً على أعمال شركة مطاعم ماكدونالدز العالمية في الهند على وجه الخصوص، ونجحت التجربة.واعتبرت التجربة في التدوير الوظيفي نموذجاً لحالة فريق العمل والشركة على حد سواء[1].

مزايا التدوير الوظيفي:

- تتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي في التالي:
- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات.

---

(1) آمال بن سالم، يعد التدوير الوظيفي Job rotation أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، جامعة المسيلة، الجزائر، منشور في الإنترنت على شكل [DOC].

• إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.

• التخلص من البيروقراطية والروتين.

• سد النقص في بعض المهارات المطلوبة

ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدته للأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل بعضهم، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة.

إن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير، لأنه يقلقهم ويؤثر في أمنهم الوظيفي، كما أنه يهدد مصالحهم، ومتى ما نجحت الإدارة في إقناعهم بأهميته واطمأنوا على أمنهم الوظيفي أصبحوا داعمين ومؤيدين له، بل يكونون سبباً في نجاح تطبيقه[1].

(1) الاقتصادية، العدد 5404، 28/ 7/ 2008، من مقال بعنوان: ما التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة؟، موقع إلكتروني:
http://www.aleqt.com/2008/07/28/article_149001.html

مبادئ الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي ومسار العمل[1]

نشـأة فكـرة الرقـابة

لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات بظهـور مبـدأ تقسـيم العمل والتخصص والشركات المساهمة، وما نتج عن ذلك من كثـرة العلاقـات بين المشروعات المختلفة وتعدد أصحاب المشروع الواحد وتنوع ملاّكه بانفصـال الملكية عن الإدارة إلى غير ذلك.

وقد ترتب على ذلك أن قام رجال الأعمال بنقل بعض من اختصاصاتهم ومسئولياتهم إلى غيرهـم، لعدم تملكهم الوقت الكافي ليقوموا بها بأنفسهم. فعلى سبيل المثال نجد أنه في ظل شركات المساهمة يقوم الملاّك بتفويض مجلـس الإدارة للقيـام بالنيابـة عـنهم بـإدارة المشـروع، بالمثـل فـإن مجلـس الإدارة ينقـل بعـض السلطات إلى المديرين التنفيذين بينما يحتفظ لنفسـه بـبعض المهـام وذلـك لعـدم وجود الوقت الكافي للقيام بها جميعاً، وهكـذا تسـتمر عمليـات نقـل السـلطات والمسئوليات، وبعد ذلك أصبح كل فرد قام بتفويض غيره للقيـام بـبعض المهـام النيابة عنه في حاجة إلى أدوات تساعده للتأكد من أن الأعمال الموكلة تسير وفقاً لما يجب في ضوء السياسات والخطط الموضـوعة، وبيـان الاختلافـات أولاً بـأول والمسئول عنها وكيفية معالجتها. **وهذه هي الفكرة الرئيسة من عملية الرقابة على أداء الأفراد.** هذا وسوف نركز فيما يلي على الرقابة على أداء الأفراد ومراحلها،

---

(1) أحمد السيد كردي، مبادئ الرقابة الإدارية، كنانة أون لاين، نقـلاً عـن: حسـين شـحاته، "منهج وأساليب الرقابة وتقييم الأداء"، جامعة الأزهر:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123638

ثم نتنقل بعد ذلك إلى مقيّمات نظام الرقابة الفعال ومستويات عملية الرقابة وتقييم الأداء، ويختص الجزء الأخير بالإشارة إلى أساليب الرقابة وتقييم الأداء.

مفهوم الرقابة على الأداء

تتمثل الرقابة على الأداء في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية تنفيذ [الأداء الفعلي للفرد] تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مقدماً، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط، ثم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف والإسراف، وتحديد مسبباتها والمسئول عنها، وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً، وكذا التعرف على مواطن الكفاية والتوفير والعمل على تنميتها وتشجيعها. ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية:

1- تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل.
2- تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً، حتى يتسنى للمسئولين على إدارة الوحدات الاقتصادية التوقف على نقاط الضعف والكفاية، واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعيها السالب والموجب وتحديد المسئولين عنها.
3- اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان، وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل وتنمية الانحرافات الموجبة بجميع وسائل التشجيع والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نهيئ للمشروع فرصة للتقدم.

مراحل الرقابة

حتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

أولاً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلي لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصليه زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسبين منعاً لحدوث الاختناقات، ليمكن تنفيذ الخطة. أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.

ثانياً: وضع المعايير الرقابية وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً، أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي.

ثالثاً: تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة، وفي ضوء المعايير الموضوعة وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته، أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولاً بأول.

رابعاً: دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسئولين عنها، حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدي النجاح في وضع الخطط وتنفيذها، أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.

خامساً: اتخاذ الإجراء المصحح الوقتي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب، ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في

المستقبل، سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظروف العمل، فضلاً عن اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة، وهذا يتطلب نظاماً فرعياً يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات.

مقوّمات نظام الرقابة الفعال

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقوّمات الآتية:

1- وجود جهاز إداري كفء.

تعتبر الإدارة المسئولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه، ويتطلب ذلك الاستعمال الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان، وهنا يظهر دور الإدارة العملية الرشيدة في مجال الرقابة.

2- وجود هيئة الموظفين.

إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهدف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة.

فمهما توافرت المقيّمات السابقة بدون موظفين مدربين ذوي خبرة ودراية ومستوي فني يصبح التنفيذ خاوياً، كل ما يحمله هواسمه الرنان فقط. بهذا نرى أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة، وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز.

3- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات

لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة، من أهمها: سرعة إعطاء البيانات المطلوبة، فضلاً عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة، لأن السرعة والدقة والانتظام تمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة، وبالتالي توضح الإجراءات المصححة، كما تمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب. ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة.

4- مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية.

يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة، واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

مستويات الرقابة على الأداء

للخريطة التنظيمية للمشروع دور هام في مجال الرقابة، لأنها توضح الصلات الرأسية والأفقية بين المراكز المختلفة، فضلاً عن بيان علاقة الوظائف ببعضها بعضاً، وهذا له شأن عظيم لا ينكر بالنسبة للرقابة والمراقبة الداخلية معاً، لأن التوجيه والرقابة يتطلبان وجود قنوات اتصال بين مختلف أعضاء الجهاز التنظيمي، سواء على المستوي الأفقي بين الوظائف ذات المستويات الإدارية الواحدة أو على المستوي الرأسي بين الوظائف ذات المستويات الإدارية المختلفة، ويتوقف نجاح المشروع في تحقيق أهدافه إلى حد كبير على سهولة وسرعة

الاتصال الذي يتم بين مختلف وحداته، وتظهر قنوات أو خطوط الاتصال واضحة من خلال الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة.

وترجح أهمية تحديد المستويات الإدارية في المشروع في مجال الرقابة عنها في أي مجال آخر، حيث أنها تؤثر تأثيراً ملحوظاً في خطوات الرقابة، ولاسيما عند اختيارالأساليب الرقابية حتى تتناسب مع كل مستوى.

ويمكن تقسيم الرقابة إلى أربعة مستويات هي:

1- مستوى الإدارة العليا: ويمثلها رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وهو المسئول الأول، ويتولي محاسبة مستوى الإدارات عن الأداء الفعلي في ضوء ما كان يجب أن يتم، وتعتبر التقارير من أهم أساليب الرقابة في هذا المستوى ويجب أن تكون مختصرة ومركزة على الانحرافات.

2- مستوي مديري الإدارات: ويختلف عددها من مشروع لآخر حسب حجم نشاط المشروع وطبيعته، وهو المستوي الثاني، وهو المسئول أمام مستوى الإدارة العليا وفي الوقت نفسه يحاسب مستوى الأقسام عن أدائهم الفعلي. ومن أهم أساليب الرقابة في هذا المستوى معايير الأداء والموازنات التخطيطية والقوائم المالية المقارنة والتحليل باستعمال النسب المالية، ويجب أن تكون التقارير أكثر تفصيلاً من السابقة.

3- مستوى رؤساء الأقسام: حيث يتبع كل إدارة عدد من الأقسام لكل منها رئيس، وهو المستوى الثالث الذي يعتبر مسئولاً أمام مستوى الإدارات، وفي الوقت نفسه يحاسب مشرفي الأقسام عن أدائهم الفعلي وتقسيم الرقابية بالتفصيل النسبي.

4- مستوى مشرفي الأقسام: بالنسبة لبعض الأقسام قد يتبعها أقسام أخرى

فرعية يشرف على كل منها مشرف، وتمثل هذه المستوى الرابع، ويُسأل رؤساء الأقسام عن أداء الموظفين الفعلي.

أساليب الرقابة على الأداء الفعلي

لقد سبق أن أشرنا إلى أن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هي: تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية وتقييم أداء، ثم معرفة الاختلافات وتحديد أسبابها ووضع وسائل العلاج المقترحة، ولتنفيذ هذه الخطوات السابقة على جميع المستويات يلزم وجود أساليب رقابية تمكن المسئولين من أداء وظيفة الرقابة.

1- ففي مرحلة إعداد المعايير الرقابية تحتاج الإدارة إلى بيانات مختلفة عن الماضي والحاضر والمستقبل، وتستسقى تلك البيانات عن طريق:

أ- البيانات المالية التاريخية.

ب- المعايير الرقابية المختلفة المعتمدة على التكاليف المعيارية، أو التكاليف التقديرية.

ج- بيانات عن أبحاث الأسواق والعمليات الإنتاجية.

2- أما في مرحلة تقييم وقياس الأداء عن طريق المتابعة والإشراف والتوجيه فتستعمل أساليب مختلفة من أهمها:

أ- الملاحظة المباشرة.

ب- التقارير الرقابية التي تتضمن بيانات مقارنة عن الأداء المخطط والأداء الفعلي والانحرافات.

3- وفي مرحلة التحليل للانحرافات تستعمل أساليب عديدة أهمها:

أ- التحليل باستعمال أسلوب تحليل التعادل.

ب- التحليل باستعمال أسلوب القوائم المالية المقارنة.

ج- التحليل باستعمال النسب المالية.

د- التحليل باستعمال أساليب الإحصاء والرياضة.

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة السابق الإشارة إليها إلى أساليب محاسبية وأخرى غير محاسبية، ومن أهم الأساليب المحاسبية التقليدية ما يلي: -

أ- التكاليف المحددة مقدماً، كأداة لوضع الخطط والمعايير الرقابية.

ب- التكاليف الفعلية كأحد طرفي القياس.

ج- التحليل باستعمال تحليل التعادل.

د- التحليل المالي باستعمال أسلوب المقارنات لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات.

هـ- التحليل المالي باستعمال أسلوب النسب المالية لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات.

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من متممات عملية الرقابة، ويتم بعد كل مرحلة من مراحلها، ويتمثل في إبداء الرأي العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا، مع الأخذ في الاعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية نواحي الخير ومعالجة نواحي التقصير، وكذلك التوصية بالثواب والعقاب.

ولا يجوز الاعتقاد أن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة، وهي أساس اتخاذ القرارات المصححة.

التخطيط ودوره في تنمية الأداء الوظيفي للعمل[1]

التخطيط هو حجر الأساس في العملية الإدارية، وهو مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل، والتأكد من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف. وتتمثل وظيفة التخطيط في وضع الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بماهية العمل الذي تقوم به المنظمة، ومتى ستقوم به، وكيف ستقوم به، ومن سيقوم به.

التخطيط قد يكون استراتيجياً، أي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة، وقد يكون وظيفياً يتعلق بالأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل التصنيع والإنتاج والتسويق...الخ. وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنظمة وكلما اتسمت بيئة العمل بالتغيير المتسارع.

---

(1) عبد القادر الموساوي، التخطيط، كنانة أون لاين:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/528623

تخطيط المسار الوظيفي وتنميته(1)

من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط المسار الوظيفي وتنميته Career Planning and Development، وهي إحدى الوظائف التي تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

أولاً: ما هو المقصود بالمسار الوظيفي؟

يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

وانطلاقًا من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

---

(1) أحمد السيد كردي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، كنانة أون لاين
:http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127404.(بتصرف)

ثانيًا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن وجـود برنـامج طويـل الأجـل لتخطـيط وتطـوير المسـارات الوظيفيـة للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجـه التحديد، ويوجد العديد مـن النتـائج الإيجابيـة الـتي يمكـن تحقيقهـا مـن خـلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي، وأهـم هـذه النـواحي الإيجابيـة مـا يلي:

1- تحقيق أهداف الأفـراد والمنظمـة، إذا كـان الأفـراد يهـدفون إلى النمـو في العمل والرضا عنه، فـإن المنظمـات تسـعى إلى تحقيـق الإنتاجيـة والـربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققـه مـن وضـع الرجـل المناسـب في المكـان المناسب ويساعد على تحقيق الهدفين معًا.

2- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أمـاكنهم، حتـى تتقـادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشـطة تخطـيط وتنميـة المسـار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشـيط مهـارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاسـتفادة منهـا مـن مهـارات وقدرات.

3- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل مـا ينفـق علـى أنشـطة تخطـيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكـن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الـوظيفي كـبيرًا، لكـن إنتاجيـة العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

4- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في جميع المجتمعات والأماكن التي قد يوجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ثالثًا: من يقوم بهذه الوظيفة؟

هناك عدة أطراف ضليعة فيما ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

ويمكن تلخيص ما ذكر أعلاه في الجدول التالي:

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
1- وضع نظام لتخطيط المسار الوظيفي وتنميته. 2- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته. 3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.	1- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم. 2- تقديم النصح والخبرة والمشورة	1- التبصر بالآمال الوظيفية. 2- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة. 3- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم. 5- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.		

إن تخطيط المسار الوظيفي وتنميته يهم المنظمة، بنفس القدر الذي يهم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فرديًا لتخطيط المسار الوظيفي وتنميته ، ومدخلاً تنظيميًا لتخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وسنتناول فيما يلي مدخل الفرد لتخطيط المسار الوظيفي وتنميته.

رابعًا : تخطيط المسار الوظيفي وتنميته على المستوى الفردي:

تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعامليها، لذلك على كل عامل أن يخطط لمستقبله الوظيفي، وتزداد أهمية تخطيط المسار الوظيفي وتنميته على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد "عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم"، وفي مرحلة الاستقرار العائلي "حيث لابد من التنسيق بين مسارين: مسار الزوج ومسار الزوجة"، وفي مرحلة منتصف العمر "حول سن الـ 45 سنة حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية للفرد"،

وفي مرحلة نهاية المسار الوظيفي "قبل سن الـ60 سنة حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة".

خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

الخطوات التالية تساعد أي فرد على تخطيط مساره الوظيفي، وهذه الخطوات تعتمد على التبصر والصراحة الذاتية للفرد، وعلى قيامه ببناء مستقبله وتخطيطه بنفسه، وتبين السبيل لذلك، والإصرار على المرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول:

1- التبصر بالآمال المستقبلية: بسبب أن المستقبل مجهول، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمرًا صعبًا، وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله؟ ونستنتج من هذا السؤال تحديد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف، التي يأمل في القيام بها أو شغلها الفرد، كما تتحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

2- التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حاليًا لديه؟ ووفقًا لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

3- معالجة الفرق ومعرفة الحلول: إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30٪، فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة

انجليزية مكثفة لمدة 6 شهور متواصلة، وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنيًا كأن يقول: الالتحاق سيكون بداية من عام كذا، وفي المركز الفلاني، وبتكلفة مقدارها كذا، وسيتم تدبيرها من المدخرات الخاصة للفرد، وبالطبع لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الإنجليزية، حيث يتم الاستطراد إلى مجالات كثيرة تمس التعليم، والخبرة، ومهارات الكمبيوتر، والطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين.

ومن الأهمية بمكان إعطاء الموظفين معلومات كافية عن خطط التطور الوظيفي على مستوى المنظمة والتي توضح المسارات الوظيفية أو المهنية المتاحة بالمنظمة والتي تمثل الفرص المتاحة للتقدم والترقي، وإلى جانب اطلاع الموظفين على الوظائف المتاحة حاليًا، يتم اطلاعهم كذلك على الوظائف التي ستكون متاحة في المستقبل القريب والبعيد، وبصفة عامة يجب أن يكون المسار المهني أو الوظيفي للموظف موضع اهتمام الإدارة، وبحيث يكون مسارًا له معنى وقيمة في حياة الموظف العملية أو المهنية لاتفاقه مع اتجاهاته وقدراته، الأمر الذي يكفل تحسين معنوياته وإنتاجيته.

اختصاصات إدارة المسار الوظيفي:

1- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات العاملين ووظائفهم تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.

2- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.

3- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها.

4- تطوير أساليب العمل وتقنياته وتعميم النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز.

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي :

هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.

وهو تلك العملية التى تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية .

ومن هنا فإن أهداف تخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية .

فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل.
- توفير فرص الترقية والتقدم.
- فتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد.
- استثارة حماسة الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل.
- إشباع الحاجات – النفسية والعقلية والاجتماعية– لدي العاملين.
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير.
- تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو.
- تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم.
- توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين.

أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.
- تخفيف القيود على حركة العمالة.

- التقليل من تقادم العمالة.
- تقليل تكلفة العمالة.

الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن، وإن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.

2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، بل تحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.

4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة، ومن ثم توجههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية، وإتاحة الفرص للتقدم، ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة. وكلما أدرك

الموظفون مدى الارتباط بين كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.

7- إن المنظمات التي لا تلقي شأناً للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية، وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.

8- إن إتاحة الفرص للموظفين، ومساعدتهم على التنمية الوظيفية، وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية، سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية التخطيط الإداري للعمل[1]

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات. فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولاتستعمل إلا لغرض واحد- مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى- ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن يضمن أنّ أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات- ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسون في المنظمة- على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي الوقت نفسه تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

من هذا التعريف يمكن التركيز على عدة مفاهيم أساسية من أجل توضيح كيفية وضع المنهج الملائم للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ماهية قيمنا

---

(1) بسام عيد، التخطيط الاستراتيجي، كنانة أون لاين:
http://kenanaonline.com/users/BSAMEID/posts/134814

وقناعاتنا باتجاه نجاح عملية التخطيط. ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل من أهمها:

- تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعاً في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، وهكذا يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود

الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسة التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

- تشكل الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى- أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

- الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهوداً فكرياً وكثيراً من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبتان لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار- بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله- سبباً في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.

ويسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

معوقات التنفيذ الجيد للخطط الاستراتيجية

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الاستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج (Sterling 2003)، بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسئولين بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الاستراتيجية:

- احرص على بناء خطة استراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الاستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الاستراتيجية.
- واظب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الاستراتيجية.
- احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
- لا تنس المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
- احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسئولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.

على الرغم من تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاتستطيع استعماله لأسباب تتعلق بـ:

1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

2- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

3- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربماكانت عقبة أمام استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي

4- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

الفصل الرابع

تنمية الأداء الإداري

المبادىء العامة لتنمية القيادة الإدارية[1]

القيادة هي القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف، وهي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له والموظفين معه وطبيعة العمل الموكل إليهم. وهي فن تحقيق وتنسيق وحفز الأفراد والمجموعات لبلوغ الأهداف التي تعمل المؤسسة والتنظيم على تحقيقها، وتحتاج الأمم والمجتمعات اليوم كثيراً إلى القادة المخلصين من ذوي الثقافة الواسعة والصدر الرحب.

والإدارة تبقى جوفاء وبدون حياة إذا لم تتوفر للموظفين فيه قيادة قادرة على بث روح التعاون داخل المؤسسة أو الإدارة.

والقيادة تتطلب قدرات شخصية خارقة من أجل بلوغ أهداف الإدارة عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وقناعة تامة.

وتعتبر عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أموراً غاية في الأهمية، والقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف. والقيادة هي التي تنظم طاقات الموظفين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها. كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وهو يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يُستهلك بالتعامل مع الأمور

---

(1) أحمد السيد كردي، المبادئ العامة للقيادة الإدارية، كنانة أون لاين:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158594

اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراف المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

طرق اختيار القائد الإداري:

تتعدد طرق اختيار القادة الإداريين، وهي كما يلي:

أ - طريقة الاختيار الحر: وهي تقوم على اعتبارات شخصية تقديرية، لكن هذا الأسلوب وهذه الطريقة لم تعد مقبولة في مجتمع اليوم حيث سيادة القانون ومساواة جميع المواطنين في شغل الوظائف العامة.

ب- المركز الاجتماعي: تعتمد هذه الطريقة في اختيار القادة الإداريين على اعتبار النسب أو الإنتماء إلى طبقة اجتماعية معينة، أيضاً هذا الأسلوب لا ينسجم مع الاتجاهات الديمقراطية المعاصرة.

ج- طريقة الانتخاب:وهي طريقة تعتمد على أسس ديمقراطية، وهي متبعة في بعض الدول العربية بالنسبة لانتخاب عمداء الكليات بالجامعة. وهذه الطريقة لا تصلح لاختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين أو تأييد بعض الأفراد الذين لهم مصلحة في نجاح بعض الشخصيات.

د- طريقة الإعداد والتأهيل والتكوين: وتعتمد هذه الطريقة على تدخل الإدارة العامة من أجل إعداد وتكوين الأطر القيادية، من خلال إحداث المعاهد الوطنية للإدارة العامة التي تهدف إلى التكوين العلمي والتأهيل المهني لموظفي الإدارة العامة الذين يشغلون المناصب العليا عند تخرجهم من هذه المعاهد، وهذه طريقة جيدة وعملية أثبتت نجاحاً في الدول المتقدمة.

هـ- طريقة الخبرة والممارسة:وهي ترتكز على النظرية الشخصية لترتيب

الوظـائف، ومـن خلالهـا يمكـن ترقيـة الإداريـين علـى أسـاس الأقدميـة والاستحقاق من خلال التعيين عن طريق إجراء مسابقات عامـة تكشـف عن صلاحية المتقدمين. أما الترقية فتتم على أساس نظام الأقدميـة ونظـام الاستحقاق عبر مسابقة للترقية لا تختلف عـن مسـابقات التعـيين. وهـذا الأسلوب جيد لإشاعة الاهتمام خلال الحياة الوظيفية.

نظريات القيادة:

يختلف كتـاب الإدارة في عـدد نظريـات القيـادة، ويمكـن لنـا أن نقـول إن عددها هي أربعة:

أ- **القيادة الموروثة:** وتنص هذه النظرية على أن سلوك الفرد محـدد بصـفات وسمات موروثة، فالمقدرة القياديـة مـاهي إلا صـفة توجـد في الفـرد منـذ ولادته نتيجة عوامل وراثية معينة، فالقدرة القياديـة حسـب مؤيـدي هـذه النظرية هي صفة موروثة تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس واللون والجمال،...إلخ.

والانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي:

(1) - فشلت النظرية في اعتبار تأثير الجماعة علـى المواقـف والسياسـات الإدارية.

(2) - فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة، وذلك لصـعوبة الفصل بين الصفات القياديةالخاصة والمشتركة.

(3) - فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من بين الصفات الموروثـة، كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائـد النـاجح والضرورية لدعم شخصيته.

(4)- فشلت النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه، واكتفت بوصف ذلك السلوك.

ب- **القيادة المكتسبة:** وهي تقوم على مبدأ أن القائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعمله في الجماعة وممارسته قيادة أفرادها، ونتيجة تمرسه في الأعمال القيادية.

ج- **القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل):** ونشأت نتيجة الحركة العلمية التي نشرها (فريدريك تايلور)الذي يعتبر أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي من خلال التركيز على إجراءات وطرق العمل:

(1)- استغلال طاقات الأفراد والتعامل معها كأي متغير آخر في العملية الإنتاجية.

(2)- التركيز على احتياجات المنظمة بدون النظر إلى احتياجات الأفراد.

د - حركة العلاقات الإنسانية (ألتون مايو):

(1)- تنحصر مهمة القائد في تنسيق جهود الأفراد واستثمار طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

(2) - مراعاة الجوانب الإنسانية مصدر رئيس يستمد منه القائد قوته في التأثير على الأفراد.

أنواع القيادة:

هناك عدد من أنواع القيادة، ويمكن تصنيفها في ثلاثة مجموعات:

أ- القيادة حسب سلوك القائد:

(1)- القيادة الأوتوقراطية: وتعرف أيضاً باسم القيادة العسكرية أو الاستبدادية.

(2)- **قيادة عدم التدخل:** حيث يلعب القائد دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه اتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات.

(3)- **القيادة الديموقراطية:** وهي حل وسط بين القيادة التعسفية وقيادة عدم التدخل.

ب- القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

(1)- **القيادة الرسمية:** وهم الذين يعينون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنظمة، ولديهم السلطة الضرورية التي تخولها لهم تلك المناصب للقيام بتوجيه المرؤوسين وإرشادهم وإصدار الأوامر لهم.

(2)- **القادة غير الرسميين (القادة الطبيعيون):** وهم القادة الذين يظهرون داخل التنظيم بصورة طبيعية نتيجة تفاعل جماعة العمل فيما بينها.

ج- القيادة الموقفية: وهي القيادة التي نشأت نتيجة قوة شخصية لفرد ما، بحيث يستطيع أن يجمع حوله أتباعاً يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه ومعتقداته.

صفات القائد الإداري الجيد وفق أصحاب هذه النظرية:

(1)- أن يكون ذا رأي حصيف.

(2)- أن يحاسب نفسه وتصرفاته.

(3)- أن يحرر نفسه من الذاتية والأنانية.

(4)- أن يكون ذا نزعة اجتماعية.

(5)- أن ينظر إلى مرؤوسيه على أنهم يعملون معه ولا يعملون عنده.

(6)- أن يمتلك القدرة العلمية والسلوكية على التخطيط والتنظيم.

(7)- أن يشجع المبدعين ويستفيد منهم.

(8)- لديه القدرة العقلية والنفسية والجسمية، والقدرة على تحمل المتاعب.

(9)- أن يكون مرناً بلا ضعف وقوياً بلا عنف.

فعالية القيادة الإدارية:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي: يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.

والقائد الفعال هو الذي يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى، و يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب، كما أنه هو الذي يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.

ولا توجد نظرية واحدة يمكن أن تحدد مفهوم القيادة الإدارية أو متطلبات هذه القيادة، ولكنْ هناك مفهوم عام شامل، وهو أن القائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة، مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه، ويتصف بحب الخير لمرؤوسيه، ولا يرفض طلباً لأحد مرؤوسيه فيه خير له مادام لا يختلف

هذا الطلب مع لوائح العمل. وأن يقوم بمصافحتهم، فالشعور بالمودة من قبل المدير لمرؤوسيه لابد أن يقابله محبة وولاء من مرؤوسيه له، فالتواضع والود ومساعدة المرؤوسين يجعلهم يحبونه ويتفانون في إطاعة أوامره.

وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية لا بد أن يتمتع المدير القائد بالمهارات الإدارية والمعلومات الفنية اللازمة ليتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات.

إذاً فلا بد للقائد الإداري من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف التنظيم.

أساليب القيادة الإدارية في تنمية الأداء الوظيفي[1]

القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. والقائد الإداري هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

وعادة ما يُفَضِّلُ كبارُ المديرين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع الموظفين. ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم.

إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق، بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق فقط.

ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم، وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

وبعض هؤلاء القادة الإداريين يتمتع بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن

---

(1) الدكتور/ ناصر عبدالله ناصر المعيلي، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، كنانة أون لاين: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158052

حولهم، لكن بعضهم الآخر يترك دائماً انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ولذلك فإن رد الفعل يختلف إزاء كل نوع من القادة، حسب طبيعتـه. فالنوع الأول صاحب الشخصية البشوشة يلقى الترحيب في كـل مكـان، وتأتيـه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشـخص المنعـزل قلمـا يسعى إليه الناس.

أهمية القيادة الإدارية

- تُعد حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسـم الخلافـات والترجـيح بـين الآراء.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهـم مـورد للمنشـأة، كمـا أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

القيادة الإدارية نوعان:

القيادة الرسمية؛ وهي القيادة التي تمـارس مهامهـا وفقـاً لمـنهج التنظـيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة. فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محـددة مـن قبـل مركـزه الـوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

القيادة غير الرسمية؛ وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

صفات القائد الإداري

الصفات الشخصية:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام غيره.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات الإدارية:

تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس المبنية على الكفاءة في تخصصه، واكتساب ثقة غيره.
- الحزم وسرعة البت، وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز قدراتهم.

المهام الأساسية للقائد الإداري

مهام رسمية تنظيمية؛ تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف.

مهام غير رسمية؛ تشمل الحماسة والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وتمثل

القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، وتبصّر الأهداف العامة للمنشأة وربطها بأهداف المجتمع، ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته.

نظريات لبعض القادة الإداريين

- القائد الإداري الأوتوقراطي؛ هو القائد الإداري الذي لديه تصميم على استعمال سلطته للتأثير على تفكير مرؤوسيه وسلوكهم ، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.
- القائد الإداري المتسلط؛ يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- القائد الإداري النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- القائد الإداري الاستشاري؛ يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
- القائد الإداري المشارك؛ يشارك المرؤوسين في صنع القرار، وذلك لأن الإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.
- القائد الإداري الميال للإنجاز؛ يميل للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.
- القائد الإداري الفعال؛ هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفاعلة والشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر القدوة للموظفين معه في المنشأة. ومثل هذا القائد يحفز لدى الموظفين الثقة بالنفس والقدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغرات.

دور المدير الفعّال في تنمية الأداء الوظيفي للعمل[1]

الإدارة «علم - مهارة - فن»:

علم: حيث إن الفكر الإداري والمدير الناجح لابد وأن ترتكز خبرته على العلم، ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عليه في مجالات العمل المختلفة. ولا يمكن للإدارة أن تنشط بدون اتباع الأساليب العلمية.

مهارة: لأن العملية الإدارية ودور المدير يمثلان حجر الزاوية في تقدم المنشآت بجميع أشكالها، ولابد أن يتوافر العديد من المهارات في شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية. وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

فن: وتتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنشأة، وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

والإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم. وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلال ذلك يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداريين متطورين يسهمان في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن.

---

(1) محمد بن سليمان الضبعان، القيادة: أهمية اختيار المدير المناسب (الفعّال)، موقع إدارة واقتصاد: http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/332.htm

وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وموظفاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير، وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسؤول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أ- المدير مخططاً:

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل.

وعندما يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2- الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3- الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.

4- البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

ب- المدير منظماً:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير،

وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

ب/ 1- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.

ب/ 2- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

وتتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات.
- مبدأ تفويض السلطة.
- مبدأ المركزية واللامركزية.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.
- مبدأ التنسيق.

ب/ 3- إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

جـ- المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري يقوم به المدير، ويعتمد على

تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود الموظفين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د- المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف، بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

- قياس النتائج الفعلية.
- مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.
- تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.
- التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.
- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة.

الأدوار المتعددة للمدير:

الدور هو مجموعة السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها، وتتعلق بوظيفة أو وضع معين، وغالباً ما يلعب المدير أكثر من دور في وقت واحد.

ويمكن حصر أهم الأدوار التي يقوم بها المدير فيما يلي:

أ- الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة:

في ظل هذه الأدوار يلعب المدير دور الممثل للمنظمة والوسيط بين المنظمة

وعملائها، وكذلك بين الإدارة العليا والإدارة المباشـرة. فأهـداف الإدارة العليـا دائماً ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة ويأتي دور المدير كوسيط لإحـداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منهما.

دور آخر يقوم به المدير هو ترجمة الخطط في شكل برامج تنفيذية للموظفين في مستوى الإدارة المباشرة فهو يلعب دور الموجه في هذه الحالة.

دور ثالث يقوم به المدير حيث إن دوره يكون تمثيل المنظمة خارجيـاً أمـام عملائها أو المنظمات المماثلة، وتكون مسؤوليته تحسين الصورة الذهنية للمنظمـة أمام الهيئات الخارجية.

ب- الأدوار المتعلقة بحل المشكلات ابتكارياً:

الإدارة المعاصرة تتطلب من المديرين في جميع المسـتويات التنظيميـة العليـا مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة بفكر ابتكـاري يخـرج علـى نطاق المألوف.

والمدير المبتكر يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة.

2- يحاول الابتعاد عما هو روتيني من أعمال ويميل إلى التجديد والتغيير.

3- يفضل أن يعمل في ظل نظم ولوائح متحررة وغير جامدة.

4- رفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها دون التعـرف علـى مسـبباتها والعلاقات المرتبطة بين هذه الاستنتاجات.

5- المثابرة وعدم الخضوع لضغوط الآخرين بسهولة.

جـ- المدير محفزاً:

المدير الفعال هو الذي يتفهم حاجـات ورغبـات ودوافـع المـوظفين معـه،

ومسؤوليته الأساسية تكون الربط بين حاجات الفرد ورغباته واختيار الأسلوب المناسب للتحفيز.

والحافز قد يكون مادياً أو معنوياً، وعلى المدير أن يستعمل الحوافز بأسلوب فعال لدفع الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي.

د- المدير مدرباً:

تعتبر أحد مقاييس فعالية المدير هي قدرته على خلق صف ثانٍ يساعده على إدارة العمل بفعالية، بل إنه يمكن القول إن المدير الفعال هو الذي إذا غاب عن العمل، سار العمل بشكل ديناميكي دون ظهور أي مشكلات. وهذا لا يكون إلا من خلال التدريب المستمر والتطوير الدائم للمرؤوسين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات.

هـ- المدير مصدراً للمعلومات:

من الأدوار المتعددة التي يمارسها المدير هو أنه مصدر رئيس للمعلومات، وناشر لها بين المرؤوسين وغيرهم. والمعلومات هي جزء رئيس من المهام التي يجب على المدير أن يوجه اهتمامه لها، وعليه أن يضع لنفسه وعلى مستوى إدارته نظاماً فعالاً للمعلومات يتسم بالدقة والتوقيت المناسب والملاءمة حتى تكون للمعلومات قيمتها الأساسية.

و- المدير متخذاً للقرارات:

إن درجة نجاح أو فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملاءمتها للموقف.

ويمكن القول إن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات، ولكن أهمية

هذه القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، حيث يوجد بعض المشكلات البسيطة التي لا تحتاج لجهود كبير في حلها، ويتم تصنيف القرارات التي يتخذها المدير إلى قرارات روتينية وقرارات مبرمجة.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأدوار الأخرى مثل:

- المدير يعمل مع الآخرين من الأفراد ومن خلالهم.
- المدير يتحمل المسؤوليات ويحاسَب.
- المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتعارضة ويضع الأولويات.
- المدير يصنع التغيير ويديره.
- المدير يدير الصراعات.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تصنيف المديرين وفقاً للأسس والاعتبارات التالية:

(1) تصنيف المديرين وفقاً للمستوى التنظيمي:

المديرون في المستوى الإداري الأول:

ويضم المديرين في المستوى الإداري الأول في التنظيم، وهم الذين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للموظفين أو الموظفين ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين.

المديرون في مستوى الإدارة الوسطى:

ويمثل هذا المستوى مديري الإدارات الأساسية والتنفيذية والأنشطة المختلفة بالمنظمة، وهم حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والمستويات العليا في التنظيم.

المديرون في مستوى الإدارة العليا:

هم أولئك الذين تسند إليهم مهمة وضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة التي تستمد من الهدف العام للمنظمة.

(2) تصنيف المديرين وفقاً لحجم الأنشطة:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً لذلك إلى ما يلي:

المدير الوظيفي: هو المسؤول عن نوع واحد من أنشطة المنظمة التي يعمل بها، أي أنه متخصص في نشاط واحد من الأنشطة المتعددة، ومن أمثلة المدير الوظيفي مدير العلاقات العامة، مدير الشؤون القانونية، مدير شؤون الموظفين.. الخ.

المدير العام: هو المسؤول عن أكثر من نشاط من الأنشطة المنظمة التي يعمل بها، فهو مسؤول عن رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومن أمثلة المدير العام في الجهاز الإداري رؤساء القطاعات.

ويمكن تمييز المدير العام أنه هو ذلك الذي تكون مسؤولياته الإدارية أكبر من المسؤوليات والمهارات الأخرى.

مهارات المديرين:

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

أ- المهارات الفنية:

وتتمثل في القدرة على استعمال الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

ب- المهارة الإنسانية:

وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى بعضهم أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد، كما تركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به. وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية في جميع المستويات الإدارية.

جـ- المهارة الإدارية والإدراكية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة. «وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم».

مواصفات وخصائص المدير المناسب (الفعال):

مما سبق، نرى أنّ من الأهمية أن نوضح الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح حيث يوجد فرق كبير بين الفعالية والنجاح.

«المدير الناجح هو الذي يستعمل السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط».

أما «المدير الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل».

«أما الفعالية فهي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية».

وفيما يلي مواصفات وخصائص المدير الفعال:

1- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن أن يجعل المستحيل ممكناً وما يجب أن يكون.

2- يعتبر المدير الفعال أن العمل شيء طبيعي، ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.

3- يعتبر المدير الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين أي بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه.

4- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق الواحد.

5- يشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة، حيث يتم الوصول إلى أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد.

6- يهتم المدير الفعال بالزمن، حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار محسوب، فنظرته للوقت نظرة مستقبلية.

7- المدير الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو بمثابة مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية؛ فالعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل وهو أيضاً لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

8- ينظر المدير الفعال إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية هادفة، لذلك فهو لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، بل يؤمن بضرورة نسجها في بعضها بعضاً لأنه يتخذ الصراحة دائماً أسلوبه في التعامل، حيث إن الصراحة تولد صراحة، وبهذا من الممكن أن تلغى العلاقات غير الرسمية الضارة: إن مدخله هو احترام الآخرين والاستماع إليهم بتفهم.

9- يعتمد المدير الفعال على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، في رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.

10- يرى المدير الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لابد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لابد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

11- المدير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة.

12- يبحث المدير الفعال عن الأفكار الجديدة.

13- يقيّم المدير الفعال الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج: إن المدير الفعال عندما يختار أي مدير فإنه يختار من يتوفر فيه الاحترام الذاتي والالتزام والصراحة والإيمان والقدرة التشخيصية والروح الرياضية.

14- من صفات المدير الفعال أيضاً أنه عنيد وقاس عند الضرورة وطيب متساهل عند الضرورة.

أسس قيادية لمدى فعالية المدير[1]

من الملاحظ أن بعض نظريات القيادة الإدارية تهتم بتقسيم القادة إلى أربع أو خمس مجموعات طبقاً لمستوى فعاليتهم، إلا أننا نعتقد أن هناك صعوبات عملية وتطبيقية في تقسيم القادة إلى مجموعات معينة مهما كان عددها قليلاً أو كثيراً.

نعتقد أن فعالية المدير تعتمد على مهاراته السلوكية إلى حد كبير، بالإضافة إلى المهارات الإدارية الأخرى، وطالما أن هناك استعمالاً جيداً للمهارات السلوكية والفنية في مجال العمل الإداري، فإن درجة التأثيرالشخصي للمدير لها دور كبير في تحديد فعاليته. وحيث يختلف الأشخاص في درجة تأثيرهم في الآخرين، فلابد أن يكون هناك اختلافات في مدى فعاليتهم كمديرين، لهذا نعتقد أن فعالية المدير:

هي الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه باستعماله المناسب لمهاراته السلوكية والفكرية والإدارية في التأثير على، والتفاعل مع آخرين بالتنظيم لإنجاز أهداف تنظيمية محددة في مواقف معينة.

وعلى هذا تتأثر فعالية المدير بمجموعتين من المتغيرات، المجموعة الأولى في المتغيرات الشخصية للمدير وتشمل طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي وقدرته العملية وخبراته العملية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تتعلق بطبيعة ومتطلبات العمل الإداري في الواقع العملي، ومحصلة التفاعل بين هاتين المجموعتين من المتغيرات تتحدد فعالية المدير.

---

(1) أ.د أحمد إبراهيم عبدالهادي، أسس قيادية لمدى فعالية المدير، كنانة أون لاين:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/323675

أسس قياس مدى فعالية المدير

على الرغم من أن نظريات القيادة الإدارية السابق الإشارة إليها، وإن كان بها العديد من أوجه القصور والضعف وصعوبات التطبيق العملى لها، فإنه من جانب آخر، هناك بعض الأفكار فى بعض هذه النظريات يمكن استعمالها وتطويرها لتصلح للتطبيق العملى بسهولة أكثر، أو يمكن تطوير بعض هذه الأفكار لتستعمل كأحد بنود مقياس لقياس مدى فعالية المدير.

على سبيل المثال- نجد أن منهج الصفات الشخصية يهتم بجانب له أهمية كبيرة فى مدى فعالية المدير، وهو طبيعة التكوين النفسى والاجتماعى للمدير، وهو أمر له أهمية كبيرة فى مدى فعالية المدير خاصة فى مجال التفاعل مع جماعات العمل أو حتى فى اتخاذ القرارات.

أيضاً المنهج التفاعلى يهتم بطبيعة العلاقة بين نمط المدير والمرؤوسين والموقف عموماً، وتهتم بعض نظريات هذا المنهج بدراسة العلاقة بين نمط المدير ومرؤسيه وزملائه، وهى أيضا أمور لها أهميتها فى مدى فعالية المدير.

هناك جوانب أخرى يمكن إضافتها، وهى تتعلق بطبيعة العمل الإدارة ومتطلباته فى الواقع العملى:

- القدرة على الابتكار والتطوير.
- المهارات السلوكية فى الاتصالات.
- المهارات فى الحصول على المعلومات.
- المهارات السلوكية فى التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.
- المهارة فى مواجهة المشكلات.
- المهارة فى تفويض السلطات.

- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين.

وبناء على ما سبق نعتقد أن أسس قياس مدى فعالية المدير تشمل ما يلى:

1- فعالية المدير فى اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والمواقف غير المتوقعة.

2- فعالية المدير فى تفويض السلطات.

3- درجة الميل إلى التعقيدات التنظيمية.

4- فعالية المدير فى الاتصالات البيروقراطية.

5- فعالية المدير فى علاقاته الرسمية بأعضاء التنظيم.

وفيما يلى توضيح موجز للمقاييس الفرعية لقياس مدى فعالية المدير:

مدى فعالية المدير فى اتخاذ القرارات:

تتدخل العوامل النفسية فى التأثير على سلوك الفرد فى اتخاذ القرارات، سواء كان ذلك شعورياً أو لا شعورياً، كما أن عملية تحديد المشكلة واختيار المبادئ تتأثر بالقوة الإدراكية والعوامل الشخصية، وهى أشياء من الصعب قياسها إلى درجة ما، وإن كان لها تأثير على فعالية الفرد فى اتخاذ القرارات.

وعلى أساس ما سبق فإن عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات خاصة المشكلات غير المتوقعة – تتأثر بدرجة أو بأخرى بالتكوين النفسى أوالاجتماعى للفرد، وفى هذا الصدد نرى قياس مدى فعالية المدير فى اتخاذ القرارات على النحو التالى:

أسلوب مواجهة المواقف والمشكلات غير المتوقعة:

والمقصود بذلك هو معرفة ما إذا كان المدير يلجأ إلى الأسلوب العلمى فى حل المشكلات أم أنه يلجأ إلى الحدس والتخمين أو أنه يهرب من المشكلات

ومواجهتها ويحاول إلقاء عبء مواجهتها وحلها على غيره. لهذا فإن كثيراً من المديرين يفشلون فى إدارتهم بسبب ضعف طريقهم فى مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات. وقد لا يرجع ذلك إلى عدم إلمامهم بالأسلوب العلمى لحل المشكلات واتخاذ القرارات، بل إنه غالباً ما يرجع إلى عوامل نفسية، سواء كان ذلك شعورياً أو لا شعورياً. وذلك أن هناك فارقاً كبيراً بين ما يقوله المدير عن كيفية اتخاذ القرارات ومدى اتباعه للأسلوب العلمى فى هذا الصدد وكيف يسلكه فعلاً.

لهذا نهدف من قياس مدى فعالية المدير التعرف على السلوك الفعلى له. فالواقع العملى يتطلب المهارة فى مواجهة المشكلات والتصرف السليم فى العديد من المواقف، خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة، لهذا يمكن قياس فعالية المدير من خلال قياس قدرته على مواجهة وحل مشكلات غير متوقعة تصمم لهذا الغرض، وهذه المشكلات ليست بالضرورة فى مجال العمل الإدارى.

ذلك أننا نرى أن لكل فرد نمطاً معيناً فى مواجهة المشكلات سواء فى مجال العمل أو فى غير ذلك، وفعاليته فى مواجهة المشكلات غير المتوقعة تتوقف على تكوينه النفسى والاجتماعى والفكرى أيضاً، أما المشكلات الروتينية التى تواجهه وتتكرر بصفة مستمرة فهى لا تقيس الفعالية فى اتخاذ القرارات.

الابتكارية والقدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات:

تعتبر إحدى مؤشرات فعالية المدير، حيث يضطر المدير فى كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات على ضوء قدر قليل من المعلومات، ويمكن استعمال بعض الأساليب التى تجعل المدير يكشف لا شعورياً عن قدراته فى هذا المجال، ويحاول استدعاء الكثير من الأفكار التى يعتقد أنها أحد الحلول الممكنة للموقف أو المشكلة التى يواجهها وهنا يتبين ما يلى:

- المدير سيكشف عن قدراته الفكرية فى إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشكلة.
- المدير سيعكس مشكلاته أو بعض تصرفاته التى يمكن أن تكشف عن جوانب سلوكه النفسى والاجتماعى أثناء عرضه للبدائل التى يقترحها لحل المشكلة.

اتخاذ قرارات المخاطرة

من عوامل نجاح المدير قدرته على اتخاذ قرارات المخاطرة، وهى لا تعكس فقط فعاليته وبعد نظره فى اتخاذ القرارات، وإنما تعكس أيضاً جوانبه النفسية، ويمكن قياس فعالية المدير فى هذا المجال من خلال افتراض مواقف معينة أو حالات معينة ومعرفة ردود أفعال المدير نحوها.

قياس فعالية المدير فى تفويض السلطات:

فى دراسة ستيورات وجد أن عدم الرغبة فى تفويض السلطات أو القصور أو العجز فى التفويض كان من أهم أسباب فشل المديرين، وأن الذين وصلوا إلى مناصب الإدارة العليا هم الذين يعرفون كيف يفوضون سلطاتهم حتى يتفرغوا للأعباء والمسئوليات ذات الأهمية والتى لا يستطيع غيرهم القيام بها.

قياس درجة الميل إلى التعقيدات البيروقراطية:

وجود اللوائح التنظيمية ضرورة لتحقيق التماثل والكفاءة والترشيد الإنسانى، إلا أن التمسك الحرفى بنصوص هذه اللوائح والميل إلى التعقيدات البيروقراطية تؤثر على القدرات الابتكارية والطموح والإنجاز لدى الموظفين. إن تشجيع الموظفين على المبادأة واعطاءهم حرية التصرف واتخاذ القرارات – فى

حدود معينة – إنما هو استثمار تأتي نتيجته فيما بعد ويزيد من درجة التفاعل والتأثير بين المدير ومرؤوسيه.

قياس فعالية المدير فى الاتصالات التنظيمية:

الاتصالات التنظيمية ينظر إليها باهتمام كبير لأنها جزء هام من عمل المدير، حيث ينفق ما بين 50-90٪ من وقته فى الاتصالات، والمدير محاط بشبكة معقدة من الاتصالات التى تعمل كنظام تحصيل معلومات مصمم ذاتياً، ويحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المدير فى اتصالاته التنظيمية مع زملائه وأيضاً مع رؤسائه.

قياس فعالية المدير فى علاقاته غير الرسمية بأعضاء التنظيم:

تتمثل أهمية العلاقات غير الرسمية للمدير فى أن الإنجاز الشخصى يعتمد على مدخلات من أناس آخرين سواء كانوا زملاء أو رؤساء، وهذا يتطلب أن يكون المدير فعالاً فى علاقاته الشخصية بهم، حيث يمكنهم مساعدته وتقديم النصح له، وفى الوقت نفسه فإن ذلك قد يجعله أكثر استعداداً للتعامل مع التنظيمات غير الرسمية حيث المصالح المشتركة والمتبادلة، إلا أنه من جانب آخر فإن تمركز المدير حول ذاته وسلوكه سلوكاً انطوائياً قد يجعله أقل تفاعلاً وأقل قوة ونفوذاً شخصياً فى تعامله مع فريق العمل الإدارى بجانبيه الرسمى وغير الرسمى.

تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات فى تفويض السلطات:

ترجع هذه الفروق إلى عوامل نفسية بشكل أساسى، ذلك أن بعض النساء منخفضات الثقة بأنفسهن، وبالتالى قد لا يكون لديهن ثقة بغيرهن ليفوضن سلطاتهن إليه، كما أن الخوف والقلق من الخصائص النفسية موجود لدى عدد

غير قليل منهن، وبالتالى يتجنبن تفويض سلطاتهم لخوفهن مما قد يحدث من أخطاء من بعض الذين تم تفويض سلطات لهم.

ويمكن تفسير تلك الفروق المعنوية أيضاً على أساس أن بعضهن يرغبن فى الاحتفاظ بجميع سلطاتهن الوظيفية لإشباع حاجات نفسية لدى بعضهن، مثل حاجة إثبات الذات أو حب التسلط أو السيطرة أو انخفاض الرغبة فى المخاطرة، أو أن السلبية لدى بعضهن قد تجعلهن يفضلن استمرار الأمور على ما هى عليه حتى لو تعطلت أو تراكمت الأعمال.

ويمكن أن تفسر تلك الفروق المعنوية على أساس عوامل تنظيمية، كأن تشغل غالبيتهن مناصب إدارية ثانوية، وبالتالى ليس هناك ضغوط عمل، أو لقلة خبرة بعض النساء فى العمل الإدارى، وبالتالى بعضهن لا يعرفن كيف يفوضن بعض سلطاتهن.

تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات فى الاتصالات التنظيمية:

ترجع هذه الفروق إلى العديد من العوامل، منها العوامل الاجتماعية خاصة عملية التنشئة والتدريب الاجتماعى للبنت منذ طفولتها وتأثيرات ذلك على تفاعلها مع جماعات العمل، وتأثيرات ذلك على فعاليتها فى الاتصالات التنظيمية، بالإضافة إلى أن المكانة الاجتماعية للمرأة قد يكون لها تأثيرفى فعاليتها فى الاتصالات التنظيمية. وهناك عوامل أخرى لها أيضاً دورها فى المساهمة فى انخفاض فعالية المرأة فى هذا الصدد، خاصة المناخ التنظيمى والاتجاهات نحو المرأة فى العمل، والإدارة والتى عادة ما تتسم بالسلبية، مما يجعل العديد من النساء يجدن صعوبة فى هذا الصدد.

تحليـل الفـروق بـين المـديرين والمـديرات فـى درجـة الميـل إلى التعقيـدات البيروقراطية:

قد ترجع هذه الفروق إلى عوامل اجتماعية، حيث لا تشجع تربيـة البنـت على الاعتماد على النفس فى اتخاذ القـرارات، إذ تـدربت البنـت – عـادة منـذ طفولتها المبكرة على أن تتلقى الأوامر من غيرها، وينتقل هذا الـنمط إلى مختلـف مراحل حياتها الوظيفية، وبالتالى فهى فى مجال العمل، إمـا أن تسـتند إلى حرفيـة اللوائح والتعليمات والقوانين أو ترجع إلى رئيسها لتأخذ الرأى منه.

أيضاً ربما يرجع هذه الفروق إلى عوامل عقلية، حيـث تتفـوق النسـاء فـى القدرات الكتابية واللغويـة، وهـذا يجعـل الكـثير مـنهن يتركـزن فـى الوظـائف الكتابية والأنشطة الروتينية الأكثر استقراراً، وبالتـالى فـإن هـذا يـدعم اتجاهـات بعضهن إلى السلوك البيروقراطـى، لأن هـذه الأنشـطة لا تشـجع علـى قـدرات ابتكارية فى مجال العمل أو لا تحتاج إليها.

يضاف إلى ذلك، أن العوامـل التنظيميـة لا تسـاعد علـى تنميـة المهـارات الإدارية لدى النساء بشكل عام، وهذا يجعلهن أكثر اهتماماً باللجوء إلى اللـوائح والقوانين.

تحليـل الفـروق بـين المـديرين والمـديرات فـى فعاليـة العلاقـات الشخصية فـى التنظيم:

ترجع هذه الفروق إلى عوامل اجتماعية بشكل أساسى، حيـث إن معـايير السلوك الأنثوية التى يجب أن تلتزم بها النساء فى المجتمع وفى المنظمات أيضاً لا تشجعهن على ذلك، وهذا يؤثر على علاقاتهن الشخصـية بأعضـاء التنظـيم ممـا يحد من درجة تفاعلهن مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، يدعم ذلك النظرة الاجتماعية لمكانة المرأة فى المجتمع وأسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعى، أيضاً

ذلك يجعل عدد غير قليل منهن أقل مهـارة فـى تكـوين الصـداقات واسـتغلال الفرص والتعاون مع فريق العمل الإدارى وفى قوة علاقاتهن الشخصية، ومدى النفوذ والقوة فى التنظيم، يضاف إلى ما سبق بعـض العوامـل التنظيميـة والتـى تكون لها تأثيرات سلبية، وأيضاً بعض الخصائص النفسـية لعـدد غـير قليـل مـن النساء والتى لها تأثيرات معاكسة على مدى فعاليتهن فـى علاقـاتهن الشخصـية والتعامل مع التنظيمات غير الرسمية فى التنظيم.

تحليل الفروق بين المديرين والمديرات فى اتخاذ القرارات:

للعوامل التنظيمية تأثيرات سلبية على تنميـة المهـارة فـى اتخـاذ القـرارات لدى عدد غير قليل من النساء فى العمل والإدارة، وربما لضآلة فرص التـدريب وتنمية مهاراتهن فى اتخاذ القرارات أو لطبيعية الوظائف الثانويـة التـى يشـغلنها فى كثير من المنظمات.

التأثير القيادي للمدير وأثره في تنمية الأداء الوظيفي للعمل [1]

إذا تأملنا في دور الإنسان الكبير في خلق التعاسة والشقاء وجر الحياة إلى الويلات تلو الويلات، وتجاوبه السريع مع المتغيرات والطوارئ بما قد يعيشه من قلق واهتزاز وضعف في الشخصية والإرادة أو التفكير، وإذا تأملنا فيما يمتلكه من عناصر قوة وضعف وانتصار وهزيمة وسعادة وشقاء، فقد نجد أن الإدارة الحقيقية هي تلك التي تقوم على تنمية البشر وتطوير قدراتهم وتهذيب ملكاتهم في مسيرة الحياة الشخصية والعامة، كما أن القيادة الحقيقية تتلخص في السيطرة على الأرواح والقلوب وتبديل الإنسان الميكانيكي أو الآلي الذي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي يتقاضى في مقابلها أجراً أو حسب الخوف على فوات المصالح أو الوقوع في الأضرار -كما هو الغالب في الأعمال الإدارية على أي مستوى وصعيد- إلى مفكر عظيم، وطاقة جبارة طامحة إلى السمو والرقي بروح الشعور والمسؤولية بدوافعها الذاتية وأهدافها الكبرى وتطلعاتها العالية، وهذا ما يطمح إليه الجميع ويسعى لتحقيقه. وهنا يكمن أحد أهم مرتكزات دعوات السماء وتوجيهها إلى البشر. حيث تتلخص الرسالات السماوية بفكرة واحدة مشتركة هي: صناعة الإنسان وصياغة ضميره وشخصيته بما يليق بكرامته وسمو عقله وعلو مكانته بين المخلوقات، ليكون القدوة والأسوة والمثال الذي يحقق الغرض من الخلق والتكوين، هذا في المؤسسة الكبرى من التكوين والتشريع. وكذلك الحال في المؤسسات الصغرى سواء كانت في مدارها الأوسع كالحكومات والأنظمة أو المدار الأضيق في المؤسسات والوزارات والدوائر، حتى

---

(1) فاضل الصفار، تأثير قيادة المؤسسات في بيئتها وأهدافها، مجلة النبأ، العدد 59، تموز 2001: http://annabaa.org/nba59/muasisat.htm ، مرجع سابق.

ينتهي إلى الأسرة التي هي أصغر المؤسسات تكويناً وأعظمها رسالة وهدفاً. ومن هنا وجدنا أن أفضل أسلوب يجمع بين ضوابط الإدارة وقيم الإنسان هو (إدارة المؤسسات بالقيم الإنسانية) وذلك لتضاؤل سائر القيم الأخرى -كالثروة والسلطة- أمام قيمة الإنسان وهدفيته ورساليته.

ومن الواضح أن الإدارة بواسطة القيم لا تستلزم إلغاء الجوانب الإدارية الأخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة؛ بل قد يجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة- في بعض الأحيان- للإدارة بالقيم الإنسانية الفاضلة؛ لأن الإدارة بالقيم تتقوم بالعلم ثم الفن ثم الضمير والخلق العالي. لذلك فإنها في الوقت الذي تعمل بالرحمة والمحبة والاتحاد والتماسك الروحي وتحفز الإنسان لإنجاز الأدوار بقناعاته وإرادته، لا تنسى الحدود والضوابط العلمية القائمة على الحاجات والقدرات والتخطيطات لقيادة العمل إلى الأفضل، كما لا تهمل التجارب والاختبارات الإنسانية في الفعل ورد الفعل في ساعات الرضا والغضب والقوة والضعف، لضمان السلامة في الإنجاز مع حصد جيد للأرباح أو تخفيض من مستوى الأزمات والخسائر. ومن هنا قد نقول: إن الإدارة بالقيم هي فوق المعايير الثابتة التي يحددها علم الإدارة الذي يدرس في الجامعات والمعاهد، أو الذي تقوم عليه هياكل الدول والمؤسسات - في الغالب - كما أنها أوسع مجالاً من غيرها، لأنها تضم تحت جناحيها إيجابيات سائر الطرق الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعته وبما يمليه عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل، من قبيل الشورى واحترام الرأي الآخر والتجاوب مع المشاعر الإنسانية النبيلة، في سبيل تحقيق الهدف والطموح من قبل القادة والزعماء والإداريين في مختلف الأصعدة والمجالات.

ومن هنا نعرف أن إدارة الأعمال من المهام الصعبة والشريفة، وستكون

أصعب وأشرف إذا اندمج فيها الإنسان وتحولت إلى إدارة الإنسان الذي بواسطته تدار الأعمال والأدوار على أفضل شكل وأغنى مضمون. فإنّا بهذا الأسلوب نكون قد حولنا المدير إلى معلم، والموظف إلى مؤمن مجاهد، والعمل إلى ساحة طاعة وواحة رحمة وبركة تفوح بالقيم الإنسانية النبيلة، التي تجعل من الحياة واحة حرة ملؤها السعادة وزاخرة بالمزيد من الإنجازات الكبرى على سبيل التقدم والرفاه.

من الإدارة إلى القيادة:

الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها؛ فالإدارة تعني تسيير المؤسسة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة من المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يمشي عليه الموظفون. وبالتالي فإن الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين، والانغلاق، والفوقية، والصرامة، وغير ذلك من مظاهر الضبط والتقنية، وبالتالي فهي تتمركز على الأبدان والطاقات العضلية والمكننة في الإنجاز- في الغالب-.

بينما القيادة تختلف عن ذلك لأنها تعني: إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضى أفرادها الموظفين فيها، وأولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير، أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل. وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والنظام الأسري في الارتباطات والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع. ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة، أكثر من حاجته إلى الإدارة، لأن طموحات الإنسان قد لا يلبيها المدير، بل يلبيها القائد الذي يسير بالأعمال

وينشطها ويطورها باستمرار.من هنا ينبغي أن نفكر دائماً في أن نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة وتوجيه وترشيد لا دوائر ولا إدارات، حتى تكون في القمة وتحظى باحترام الجميع وتستطيع أن تدعي لنفسها أنها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية.

مكونات القيادة الإدارية:

وهي عبارة عن جملة من العناصر من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره، بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب.

وأبرز المكونات القيادية ما يلي:

(1) **السلطة:** ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم - حسب اختلاف المفاهيم الإدارية- فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد. بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة الموظفين في القرارات من فوق، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في نفوس الأفراد. وكيف كان؛ فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها وهي كالتالي:

أ- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.

ب- المعرفة والخبروية والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده.

ج- قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به. وقد يرى

بعضهم أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير، وهذا قد يصح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة - في الغالب- كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وآثاراً باقية. ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاثة المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل، والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر.

ولعلّ من المناسب الخوض ببعض التفاصيل المرتبطة بالخصوصيات المذكورة:

الأولى: السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي:

وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، ويعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنها تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي:

- ما يجب عمله، أي تحديد الوظيفة.
- في أي وقت ينفّذ والى أي وقت ينتهي، أي تعيين المبتدأ والمنتهى.
- بأية طريقة ينجز، أي كيفية التنفيذ.

وأنت ترى أن كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير. وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح أو الفاشل، من الآخر الذي هو على درجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك

فيها أحداً من مرؤوسيه وأصحابه، يوزع الثاني الأدوار ويشرك الآخرين بقراره ويعدّهم مشاورين له ومساعدين حقيقيين، لا آلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإن النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإن الفخر يعود إليه أولاً وآخراً في الانتصارات كما أن الفشل رهين آرائه وقراراته. هذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته- في الغالب- حسب المراحل التالية:

التفكير والتخطيط- إعطاءالأوامر- تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز- مراقبة التنفيذ بشكل متواصل- وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد. بينما الثاني يجعل من الموظفين فريقاً ومن العمل ماكنة يشترك في تحريكها الجميع والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، كما وله قسط من الفخر والنجاح.

وأكثر ما يتجلى هذا الأسلوب في المؤسسات الاجتماعية الناجحة، وتتجلى أهميته ودوره الكبير في تحقيق الانتصارات في أوقات الأزمات والمشاكل أو التعرض لصدمات كبرى، كما هو ملحوظ في المؤسسات التي تقوم بإنقاذ شعب من الاستبداد أو مقاومة غزو خارجي أو انتشال الناس من الفتن الداخلية. وتعمل بعض الحكومات المنفتحة على إقامة جبهات مشتركة تضم المعارضة والسلطة لمواجهة الأخطار أو التخطيط للبناء، كما هو ملحوظ في العديد من الدول الحرة، بينما نجد الأمر معكوساً في الدول المستبدة التي لا يعطي الحاكم فيها حق الرأي والتخطيط والتنفيذ لغيره، فيعرض بلده وشعبه إلى الدمار والتراجع في مختلف المجالات. وهذا كما ينطبق على الحكومات والأنظمة، ينطبق أيضاً على سائر المنظمات والمؤسسات، صغيرة أو كبيرة وفي أي صعيد ومعترك.

الثانية: السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة:

وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها بعضهم سلطة المعرفة والحكمة؛ لأنها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإن من الواضح أن العلم وتجاربه يفرض نفسه على ميادين الحياة، كما يهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم. وكل إنسان بطبعه الأوّلي يستسلم أمام العالِم العارف في مجاله. ومن هنا نشأت النظرية الإدارية القائمة على التخصص واعتبرت أن الأنظمة والقوانين والمعرفة هي التي تمنح القائد الإداري سلطاته والقدرة على التأثير. وتعد السلطة المعرفية من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح؛ لذا ينبغي توفرها في جناحي العمل؛ أي المدراء والموظفين. وهي ضرورية جداً لسير الهيكل العام في المؤسسة، لأنها تشكل - مبدئياً - الاستعداد لتقييم الأفراد تبعاً لخبرتهم وكفاءتهم سواء كانوا رؤساء أو منفذين؛ لذلك فإنها تقوم على القناعة والاستجابة المنطقية للقرار، أو التوجيه الناشئ من أهله الذين يمتلكون خبرة في مجالهم. وبالتالي فإن الطابع الرئيس لهذه السلطة هو العقلانية، لأنها مبنية على الاعتقاد بحقائق العلم وشرعية الرئيس العارف بمعاييره وطرقه. ولعل من الأمثلة التي توضح ما نريده، ما يلي:

- الطبيب في المستشفى والمهندس في المعمل والضابط في المعسكر. وهنا تكمن أهمية التربية والتعليم في المؤسسات التي تطمح إلى النجاح؛ إذ لا يكفي أن يكون المدير مضطلعاً بمهامه ما لم يصنع لنفسه جيلاً من المضطلعين في مختلف المجالات، ليقود مؤسسته بطريقة علمية ويضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح لوجود ما يكفي من الطاقات الخبيرة في الإنجاز. وهذا لا يتحقق إلا بوضع خطة للتربية والعمل عليها جنباً إلى جنب سائر الأعمال والوظائف، ثم إعضادها بخطوات عملية في هذا السبيل كتفويض

الأدوار وتوزيع السلطات وفسح المجال للآخرين في المشاركة في الرأي والقرار.

الثالثة: السلطة القائمة على قوة الشخصية:

وتقوم هذه السلطة على التأثير القوي للمدير على مرؤوسيه. وهو لا يتم إلا إذا تمكن المدير من أن يحتل موقعاً خاصاً في قلوب أفراده لما يتميز به من مؤهلات كثيرة يسلم الجميع بأنها رجحت كفته على غيره مثل:

- القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار).
- الحس المرهف.
- الأخلاق النبيلة.
- العدالة في التعامل.
- الإخلاص والنزاهة.
- المحبة والرعاية العاطفية (المداراة).
- التفاني للعمل (رعاية المصالح العامة) وللآخرين (المشاركة في آلامهم وآمالهم).
- المنطقية في التفكير والتنفيذ (الخبرة والتخطيط).

وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية كبيرة تجعل الآخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة واختيار. ومن الواضح أن هذه الخصوصيات من السهل التحدث عنها، إلا أنها في ميدان العمل من أعقد الأمور وأصعبها، لما تتطلبه من المجاهدة والجلد وكبح جماح النفس، لذلك لا تتوفر إلا في عظماء البشر وهم القلائل. وهي قيادة يصفها بعضهم بأنها ملهمة، لأنها تمتلك سيطرة تقوم على التفاني والإخلاص، وجعل المدير المتصف بها

بطلاً جماعياً، أو قدوة وأمثولة لـه طـابع مقـدس أو محـترم وتقـوم علـى قدراتـه النفسية الكبيرة أو إنجازاته البطولية الرائعة. وعلى الرغم من توافر هذا النوع من القيادة في العديد من المؤسسات خصوصاً الاجتماعية منها، إلا أنهـا تعـاني مـن أزمات حقيقية في جهات ثلاث هي كالتالي:

الأولى: إن ردود الأفعال الناجمة عـن الفشـل في هكـذا زعامـات تعـود قويـة وقاصمة لظهر المؤسسـات والأفـراد معـاً؛ لمـا تشـكله مـن إحباطـات إذا تحطمت الصورة المقدسة للمدير الفذ في أنظار أصدقائه.

الثانية: إن أكثر ما تلائم هذه النظرية، المؤسسات الموظفة في العالم المتخلّف – المستبد– فإن طبيعة الاستبداد، تجعل من المدير قائداً تعطيـه صـفة الإلهـام والرمزية، وتجعله في وضـع مقـدس لا يقبـل النيـل أو المـس، بـل يسـعى الجميع لنيل الزلفى منه وكسب وده ورضاه، ومن الواضح أن هذا لا يـتم إلا عبر التبجيل والتعظيم الكاذبين. وبالتالي فإن خطورة هـذا النـوع مـن الإدارة تكمن في أنه قد ينتهي بالمـدير إلى الصـنمية المطلقـة، وبـالأفراد إلى جملة من المتزلفين، وتصبح معايير التقديم والتفاضل، هي الولاء لا العلمية والكفاءة، وأخيراً يصبح العمـل آلـة وجسـراً لطموحـات المـدير ورغباتـه الخاصة، إذا لم يحسب لها حسابها منذ بادئ الأمر.

الثالثة: إنها قيادة قد لا تتكرر ولا تستمر فيمن يأتي بعـدها -كمـا إذا تقاعـد المدير أو مرض أو انتقل أو مات أو ما شابه ذلك- لذا فإن المهمـة الشـاقة تكمن في العمل على تكريس الصفات المثالية في الأفـراد، وتكـثير القـادة المثاليين في المؤسسة، وهـذا لا يـتم إلا إذا خضـنا عمليـات تربويـة شـاقة ومتواصلة؛ أو حولنا القيادة إلى جماعة أو هيئة أو فريق يقوي بعضه بعضـاً ويكمل دوره بالاستشارات والحوارات المفتوحـة والعلاقـات اللامركزيـة بين الأفراد. ومن هنا فكـر جمـع مـن المتخصصـين في علـم الإدارة بطـرح

طريقة جديدة يراها أنها تناسب تغييرات العصر وتحولاته وقدموا رأياً آخرَ لسلطة المدير واعتبروها تقوم على ثلاثة محاور هي:

أ) الإدارة بالمعلومات؛ أي جمع وتحليل ونشر المعلومات الواردة من داخل وخارج المؤسسة والمعلومات الرسمية وغير الرسمية والمعلومات المكتوبة والشفاهية.

ب) الإدارة بالبشر؛ كممارسة الزعامة وخلق العلاقات الإنسانية وشبكات فرق العمل.

ج) الإدارة بتنفيذ العمل؛ والتي تطبق من خلال تنفيذ المهام والأعمال والنشاطات بشدة التركيز والمتابعة والنجاح في الأداء، ويعتبر المدير مثالياً عندما يتصرف جامعاً بين هذه المحاور الثلاثة.

(2) **المسؤولية:** وهي ما يعبر عنها بحمل الراية، أو الشخص الذي يضع النقاط على الحروف، ويعلق الجرس في عنق الأسد. وهي تعني أن يتحمل المدير أو الأفراد الآخرون قراراً في وظيفة ما تعهدوا بها والتزموا بإنجازها وطوعوا أنفسهم للقبول بكل ما يترتب عليها من فوائد وأضرار. فإن كثيراً من الأعمال تبقى دون إنجاز بسبب فقدان المدير، كما أن الكثير من المدراء يفشلون لأنهم لم يحملوا الراية -كما ينبغي- أو لم يلتزموا بشرائطها. وفي مقابل ذلك نجد بروز العديد من الكفاءات الجديدة بلا تعيين أو تنصيب لأنهم تحملوا الهم ورفعوا اللواء وساروا إلى الأمام. وفي المؤسسات قد تتوافق المسؤوليات مع انسجام الموظف مع جو العمل، وينجم عن هذا الانسجام نتيجتان:

إحداهما إيجابية: بجهة أن التقدير والتكريم والتحفيز هو الذي يقابل به النجاح.

وثانيتهما سلبية: من جهة أن الشخص يعرض نفسه للعقاب أو اللوم إذا لم يكمل العمل المطلوب إنجازه، أو لم يقم بكل شرائطه التي كان يفترض أن يهيئها لإنجاح الإنجاز. ومن هنا نعرف أن الالتزام والتعهد هو أحد أهم مكونات القيادة الإدارية، ولدى تفويض الأدوار أو تخويل المدراء، ينبغي أن نفكر أولاً بالفرد الملتزم بقراره، أو ذلك الذي يحمل اللواء ويمشي إلى تحقيق الأهداف، وفي الغالب فإن الذين يرفعون الرايات عالية ينتزعون اعتراف الآخرين بهم ولو بلا مناصب أو أدوار مخولة إليهم من فوق. لأن العمل والجد والمثابرة بذاتها قيمة تفرض نفسها على الجميع؛ فكيف إذا اجتمعت قيمة الهمة والعمل مع مشروعية التفويض في توزيع الأدوار أو تفويض السلطة؟ من هنا أصبحت المبادرة والاهتمام مكاناً (لممارسة الإدارة) والتي تتخذ وفقها المسؤوليات في الغالب.

(3) **طباع القادة وأمزجتهم**: مهما بلغ الإنسان من قوة الفكر ورجاحة العقل، فإنه يبقى للطبع والمزاج الأثر في حركاته وسكناته، وقد ورد في الحديث الشريف: (غلب الطبع الأدب)، لذا قد لا ينفك الإنسان من بعض عاداته وهو يمارس أدواره الوظيفية، وفي حديث آخر (العادات قاهرات)، فمن اعتاد شيئاً في سره وخلواته فضحه في علانيته وعند الملأ، لذا ينبغي أن نعوّد أنفسنا على خصال الخير ونطبعها بطابع الكمال، لتظهر على مواقفنا وأعمالنا، ومن هنا يرى بعض علماء لنفس أن للمزاج الشخصي للأفراد الدور الكبير في تشكيل طريقة ممارستهم للسلطة أو تعاطيهم مع الأمور، سواء أكانوا في القمة أم في القاعدة، ومن هنا تعتبر طباع القادة وأمزجتهم من أهم المكونات الأساسية للقيادة، وقد أُجريت دراسات وافية على

سلوكيات الرؤساء في العمل وصنفت نمطيات القادة إلى غير تصنيف، أهمها اثنان:

الأول: ينظر إلى المدراء من حيث المحصلة النهائية التي ينتجونها في أعمالهم، لذا يعتمد هذا التصنيف على تحليل شخصية المدير وصفاته النفسية والكفاءات العامة والضرورية التي يتمتع بها حين ممارسة السلطة، ولذلك صُنِّف المدراء إلى أصناف متعددة حسب مزاياهم وكفاءاتهم وهي كالتالي:

1- الواقعي: أي العملي أو الحدسي المتسلط الذي يهتم بالنتائج المباشرة.
2- المثالي: أي المنهجي أو النظري الذي يتعارض مع الواقعي ويتبع مثالاً له.
3- الانتهازي: أي الذي يستعمل الواقعية أو المثالية تبعاً للحالة أو الموقف والفائدة.
4- التصالحي: أي الاستشاري الذي يسعى لإقامة التوازن في المؤسسة.

الثاني: حيث يُنظر إلى المدير من حيث طباعه الخاصة في مركز القيادة، وقد ميز هذا التصنيف بين أشكال خمسة من القيادات وهي كما يلي:

1- المحتكر: وهو المنفذ الذي يعرف كل شيء بحركية كبيرة، لكنه لا يريد تفويض شيء من مهامه أو صلاحياته للآخرين، كما لا يأخذ في حسبانه البيئة المحيطة أو استمرار المؤسسة (طبيعة الوحدة والتفرد).
2- القنّاص: وهو الذي يعرف ما يتوجب عليه فعله بعد تحليل البيئة بشكل مباشر، لكنه يهدف إلى فعل ذلك من خلال مدة قصيرة (العجول).
3- المجدد في التنظيم: وهو الذي يعرف التنسيق مع الآخرين انطلاقاً من مركزه، لكنه مهدد بالأحادية (المنظم).

4- الحكيم: الذي يحسب لكل شيء حسابه ويعتبر المحرك الذي يسحر في فترات الأزمة، وإذا لم يفوض أدواره ويكثر من معاونيه ومستشاريه فإنه يبتلى بالفردية أيضاً.

5- المتلاعب: وهو المحرك، يتعامل مع الأمور حسب المصلحة التي يتوخاها، لذلك فهو في وقت السلم مسالم ويجمع الآخرين على السلم، وفي زمن الحرب يجمعهم على الحرب، وفي كلتا المرحلتين يتبع المصلحة التي قد يأتي بها السلم وقد تأتي بها الحرب.

(4) خصائص المرؤوسين: وتأتي في الرتبة الرابعة من مكونات الإدارة خصائص الموظفين وصفاتهم الشخصية أيضاً؛ إذ في الغالب تنقسم الفئات الموظفة إلى فئتين، لكل واحدة منهما خصوصيتها وطريقتها.

الأولى: هم الموظفون، ونعني بهم الأشخاص المحرومين من الطموح ويرفضون المبادرات في الغالب ولا يحبون أعمالهم، كما لهم أهداف شخصية مختلفة عن أهداف المؤسسة، ويبحثون عن الأمان والسلامة في عملهم، لأن المهم عندهم إنجاز الوظيفة بقدر ما توفر لهم السلامة المعيشية وتجنب الأضرار والمساءلة.

الثانية: هم الهادفون؛ ونعني بهم الأشخاص الذين يقبلون بذل الجهود ويسعون إلى تحقيق طموحاتهم وتصوراتهم، وهم أكثر فاعلية ونشاطاً، كما هم أكثر تفانياً وتضحية ومعايشة لآلام المؤسسة وآمالها. هذا ويمكن أن توجد فئة ثالثة تكون وسطاً بين الفئتين الأولى والثانية. إذ قد تنشأ مجموعة من الأفراد يجمعون بعض صفات الوظيفيين مع حماسة الهادفين، ولعل هذه الفئة هي الأكثر حضوراً في المؤسسات، إذ قلما نجد فرداً يتمحّض في

خصوصيات إحدى الفئتين. نعم قد يبدو عليه طابع إحداهما أكثر من الأخرى، وبالتالي يطبعه بسماتها بلحاظ الصفات البارزة أو الغالبة فيه، إلا أنه تبقى للمسات الفئة الأخرى تأثيرها على تصرفاته. ولعل الشكل التالي يوضح خصوصيات كل فئة حسب طبيعة ومزاج الفرد –حسب الغالب–:

الطبيعة	الهادفون	الوظيفيون
أ. الاندفاع للعمل	تحقيق الذات أو الهدف	حسب الأجر
ب. أسلوب التعامل	مسؤول، مستقل وتشاركي،رقابته ذاتية	دفع العقوبة، بمقدار الدور المخول إليه، في إنجاز المسؤولية يحتاج إلى مدير ومرشد أو مراقب
ج. الاستعداد للتطوير والتنمية	مندفع، طامح ومتألم،يشعر بالمرارة	مقاوم، أو فاتر لامبالي، باهت

كما أن الفئة الوسطى بين هاتين الفئتين هي التي قد تجمع بعض صفات هذه وتلك من الفئتين، وهكذا باقي سمات الطبيعة وآثارها.

هذه هي المكونات الأساسية التي ينبغي ملاحظتها في القيادة، والذي يتتبع أعمال المؤسسات التي تقوم على القدرات البشرية، يجد أنها في الغالب تضم هذه العناصر الأربعة. وتتميز المؤسسات الناجحة عن الأخريات بقدرتها على التعامل الإيجابي مع هذه العناصر، خصوصاً إذا جهد المدراء على اتباع سياسة التحفيز والدفع المستمر للأفراد لإنجاز الأعمال بقناعة وطموح.

تأثير التحفيز في الأفراد:

إن تحفيز الأفراد يرجع إلى سببين في الغالب:

الأول: أسلوب الإدارة الحكيم.

الثاني: دوافع الأفراد الذاتية.

فإن الملحوظ أن الحاجات غير المشبعة في الأفراد تقودهم في الكثير من الأحيان إلى العمل، بل يرى بعضهم أن الحاجات هي الدافع الأكبر عند الأفراد لإنجاز العمل. وإن صحت هذه المقولة فإنها توصلت إلى الطريق الأسهل لتحفيز الأفراد وشدهم إلى الأداء والإنجاز المستمرين؛ إذ هناك حاجات لا يمكن للإنسان أن يستغني عنها بحال من الأحوال لذا تعتبر أولية، وهناك حاجات تأتي بالرتبة الثانية إلا أنها في المجموع المكوّر لها تشكل السلّم الهرمي لحاجات الإنسان وحوافزه للعمل والمثابرة لتحقيق النجاحات.

وطبعاً تختلف الحاجات حسب أنواع الأدوار والمهام التي ينجزها الأفراد، فإن الأفراد في ضمن فريق رياضي، يهمهم إشباع حاجة المحبوبية والتقدير وتحقيق البطولات، بينما يبحث الموظفون في الوظيفة عن إشباع حاجات السلامة والأمان المهني والضمان الاجتماعي والترقيات، إلا أن النقطة الجوهرية التي يزدحم الجميع عليها هي الحاجة غير المشبعة، وهذا سر من أسرار ديمومة الحياة الإنسانية؛ إذ لولا النقص لم يكن هناك سعي للكمال وحينئذٍ تموت الآمال والطموحات وتتجمد مسيرة الحياة.

ومن هنا علينا أن نهتم بجمع العمل مع سد الحاجات ورفع النواقص لدى الأفراد، حتى نضمن حماستهم واندفاعهم للإنجاز الذي هو في محصلته النهائية إنجاز أكبر للمؤسسة ونجاح باهر لطموحاتها. والتقصير أو القصور في هذا المجال

يهدد المؤسسة بالتراجع، كما يعرض أفرادها وكوادرها إلى ترك العمل، أو الانتقال إلى مشروع أضمن. وتكمن شروط الإنجاز الناجح في التالي:

1- الثقة بين الإدارة والموظفين.

2- ظروف العمل الملائمة.

3- تجنب التراكم في الأفراد دون دور محدد ومعروف.

4- إبعاد الشعور بالحرمان لدى الأفراد بسبب عدم استعمال مؤهلات نجاحهم أو التقصير في إشباع حاجاتهم.

5- الإدارة الجماعية لإنجاز الآمال وإظهار التحدي وتحقيق الذات.

وهنا نلفت الانتباه إلى ضرورة التوافق بين أسلوب القيادة، مع تحفيز الأفراد وطبائعهم الشخصية بالقياس إلى طبيعة الأعمال التي يراد تنفيذها إذ ينبغي أن يتطابق كل ذلك مع طموحات القائد وطبيعته أيضاً، إذ بعض القادة يحبذون التعامل مع الفئة الأولى، وبعضهم يحبذون الفئة الثانية، إلا أن الحد الوسط هو الأقدر على الانسجام مع طبائع القادة وأمزجتهم، لأنه بجمعه لميزة كل فئة من الفئتين، يتمكن من التوافق أكثر مع سائر القادة. والحاصل الذي نريد أن نستنتجه مما تقدم هو أنه ينبغي أن يتم اختيار أسلوب الإدارة في المؤسسات حسب القوى الثلاث في التأثير وهي:

- التأثير القيادي.
- تأثير المرؤوسين.
- تأثير المحيط.

وتتجلى مظاهر الأول في:

- منظومة القيم التي يؤمن بها أو يدعو إليها.

- وثقته بمرؤوسيه والموظفين معه.
- والأسلوب الإداري المفضل لديه في التعامل مع الآخرين.
- وتسامحه وتشدده.
- وإعداده وتأهيله.

كما يتجلى الثاني في:

- استعدادهم لتحمل المسؤوليات.
- ومدى رعاية مصالحهم في القرارات المتخذة.
- واندماجهم النفسي في المؤسسة.
- ومرونتهم ومدى استجابتهم للفكرة أو القرار، أو تكيفهم مع الطوارئ.
- واندماج أهدافهم في أهداف المؤسسة، فإن الشخص طالما هو حر ومفكر، فإنه يحدد سلوكه تبعاً لمصالحه، وقياساً إلى ما تقدمه المؤسسة له، فإذا اعتبر الموظف أن العمل لا يقدم له أجراً كافياً، فإنه لا يبذل الجهد الكثير، كما أن الموظف الهادف لا يقدم المزيد إذا شعر أن اندفاعه وطموحه لا يلقى تجاوباً طردياً.

بينما يتجلى الثالث في:

- القيم والعادات السائدة في المؤسسة.
- وطبيعة القرارات المتخذة وتفاعل الناس معها.
- واعتبار العمل مع فريق أو جماعة أو بشكل منفرد.
- وجمود أو تعثر المؤسسة بسبب الظروف الخارجية.

ومن الواضح أن الأفراد يبحثون عن أهداف جديدة حينما يواجهون ظروفاً صعبة، أو يجزئون أهدافهم من أجل تحقيقها. وبما أن البيئة تتغير، فإن

الاستراتيجيات الشخصية قد تتحول أو تتغير أيضاً، ولكـي تبقـى الاسـتراتيجية مستمرة فلا بد من تلبية حاجة التسوية المسـتمرة بـين التغـييرات في البيئـة وبـين المطالب الهامة لدى الأفراد، وتكمن أهميـة وحكمـة الإدارة هنـا في إيجـاد حالـة التوازن بين الأمرين لكي تقوى على مواجهة الظروف القاسية بطاقـات أفرادهـا وطموحاتهم التي ينبغي أن تمثل طاقات المؤسسة وطموحاتها أيضاً.


المراجــع

المراجع

- موقع مجلة النبأ:

http://annabaa.org/nba59/muasisat.htm

http://annabaa.org/nba46/edara.htm

- موقع البوابة التعليمية:

http://forum.moe.gov.om/~moeoman/vb/showthread.php?p=1392665

- موقع الحوار المتمدن:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=311202

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=245038

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=51018

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=313051

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=254776

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=215926

- موقع مفكرة الإسلام:

http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2011/04/25/122471.html

http://www.islammemo.cc/2006/07/12/4246.html

- موقع مجموعة القحطاني للاستشارات الإدارية والتنمية البشرية والتطوير:

https://groups.google.com/forum/#!topicsearchin/qahtany/%D8%AB%D9%84%D8%A7%D8%AB$20%D8%B7%D8%B1%D9%82$20%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85$20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%7Csort:date/qahtany/CFwP1Xb9DI0

- موقع مجلة تطوير الذات:

https://groups.google.com/forum/#!msg/tatweer-1/GeLBmiiINGQ/_UUjiDdJGH4J

- موقع كنانة أون لاين:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/257409

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/276939

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/15805http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1537671

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153714

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156074

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123638

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/528623

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127404

http://kenanaonline.com/users/BSAMEID/posts/134814

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158594

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158052

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/323675

- موقع مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري:

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_6535.html

- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

http://www.hrdiscussion.com/hr18564.html

- موقع مركز رأس المال البشري:

http://www.human-center.com/web02/art1.html

- موقع الاقتصادية:

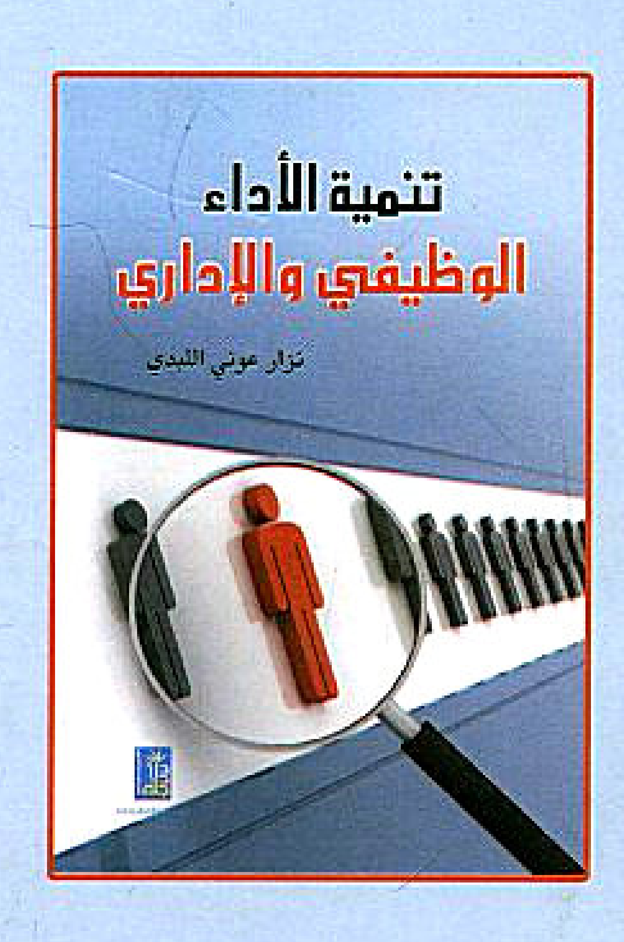
http://www.aleqt.com/2008/07/28/article_149001.html

- موقع إدارة واقتصاد:

http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/332.htm

Inv: 277

Date: 16/2/2016



تنمية الأداء
الوظيفي والإداري








عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٤٦٤٧٥٥٠ خلوي: ٠٠٩٦٢ ٧٩ ٥٣٦٥٣٧٤
ص.ب: ٧١٢٧٧٣ عمان ١١١٧١ - الأردن
E-mail: dardjlah@yahoo.com
www.dardjlah.com